



UNIVERSIDADE DOS AÇORES
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E
EMPRESARIAIS

O IMPACTO DA REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA
SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS: “O CASO DOS
AÇORES”

Catarina Carreiro de Jesus

Ponta Delgada, setembro de 2014

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E
EMPRESARIAIS**

**O IMPACTO DA REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA
SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS: “O CASO DOS
AÇORES”**

Catarina Carreiro de Jesus

Sob a orientação: Professora Doutora Sandra Micaela Costa Dias Faria

Ponta Delgada, setembro de 2014

“Aprender sem pensar é tempo perdido.”

Confúcio

AGRADECIMENTOS

É com enorme satisfação que expresso aqui o meu profundo agradecimento a todos aqueles que tornaram possível a realização deste trabalho.

Em primeiro lugar, quero agradecer à Professora Doutora Sandra Micaela Costa Dias Faria, orientadora da dissertação, pelo seu apoio e por toda a disponibilidade demonstrada ao longo deste projeto.

Um agradecimento muito especial aos meus familiares pelo incentivo recebido ao longo de todos estes meses. Em especial, à minha mãe, Lúcia Jesus e ao meu namorado, Hugo Ambrósio, obrigado pelo seu amor e atenção incondicional.

O meu sincero agradecimento à Dr.^a Hélia Palha pelo seu apoio constante e aos meus amigos e colegas, Ana Laura Vasconcelos e Paulo Garcia, pela inestimável cooperação neste trabalho.

E, por último, mas não menos relevante, quero agradecer a todos os funcionários públicos da Região Autónoma dos Açores a disponibilização do seu tempo em responder ao questionário, pois sem a sua colaboração não teria sido possível alcançar os resultados obtidos.

RESUMO

Quando existe uma recessão económica verifica-se, tendencialmente, a introdução de reformas profundas. Tais reformas assentam na Nova Gestão Pública, em especial no que concerne a políticas de gestão de recursos humanos.

Deste modo, o SIADAPRA - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública Regional dos Açores - criado no contexto de políticas de reforma, um novo modelo de avaliação do desempenho profissional, cujas preocupações fundamentais traduzem-se na implementação de uma nova cultura de gestão de recursos humanos e na melhoria do serviço prestado aos cidadãos.

Como o sucesso de uma organização depende de diversos fatores, entre os quais a satisfação dos seus colaboradores, acrescido do facto de que se estes estiverem satisfeitos há uma “real” possibilidade de sucesso para a organização, definimos então como objetivo elementar do nosso trabalho o estudo do nível de satisfação dos funcionários da administração pública da Região Autónoma dos Açores face às alterações introduzidas na avaliação do desempenho dos mesmos.

A escolha desta investigação teve por base dois aspetos principais: por um lado, compreender e testar em que medida alguns fatores contribuem para a satisfação no trabalho, designadamente, fatores pessoais como o sexo, a idade, as habilitações literárias e fatores situacionais como a categoria profissional, o vínculo, a antiguidade e a ilha onde reside e, por outro lado, avaliar o contributo dos fatores organizacionais como o reconhecimento profissional, a motivação e as valorizações remuneratórias, na satisfação dos funcionários da função pública da RAA.

Palavras-chave: Satisfação; reforma administrativa; SIADAPRA; função pública

ABSTRACT

When there is an economic recession, there is a tendency to introduce sweeping reforms. These reforms are based on the New Public Management which primarily focuses on the politics of human resources.

Thus, SIADAPRA - the Integrated Management and Performance Evaluation of the Regional Government of the Azores, created a new model regarding the professional performance evaluation in the context of political reform, whose primary concerns are reflected in the implementation of a new culture for human resource management and improving service to citizens.

The success of an organization depends on many influences. One such influence is the satisfaction of the organization's employees with their roles and responsibilities. If the employees are satisfied, then there is a "real" possibility for the organization's success. Consequently, we may define and incorporate a basic objective of our work to gather information and study the level of satisfaction of employees of the public administration of Autonomous Region of the Azores on the amendments introduced in the evaluation of their performance.

The decision to research this topic was determined by two main factors: Firstly, understand and test the extent to which certain influences contribute to job satisfaction, namely, personal considerations such as gender, age, educational background, as well as situational factors including the professional category, the contractual bond between the organization and the employee, the duration of service and the island of residence. Secondly, assess the contribution of the organizational factors such as professional recognition, motivation, promotions and benefits received and employee satisfaction regarding the public service of the RAA.

Keywords: Satisfaction; administrative reform; SIADAPRA; public function

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS	10
ÍNDICE DE TABELAS	11
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	13
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	14
1.1.Propósitos e objetivos do Estudo	15
1.2.Método do Estudo	16
1.3.Estrutura da Dissertação	16
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1. Avaliação do Desempenho	18
2.1.1. Conceitos e Objetivos.....	18
2.2. Satisfação e Motivação em contexto organizacional	23
2.2.1. Satisfação no trabalho	23
2.2.2. Motivação no Serviço Público (PSM).....	30
2.3. A Avaliação do Desempenho na Administração Pública Portuguesa	33
2.3.1. Enquadramento Geral do Sistema de Avaliação do Desempenho - SIADAPRA.....	33
2.3.2. O contexto atual da aplicação do SIADAPRA.....	42
CAPÍTULO III – HIPÓTESES A TESTAR	48
3.1. Hipóteses a testar	48
3.2. Modelo Conceptual.....	52
CAPÍTULO IV – MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	54
4.1. Procedimentos.....	55
4.2. Amostra.....	56
CAPÍTULO V – TRATAMENTO DE DADOS	61
5.1.Frequências e Estatística Descritiva	62
5.2.Análise Fatorial	79
5.3.Regressão Linear.....	84
5.4.Testes Paramétricos	86
5.4.1.Teste ANOVA.....	86
5.4.2.Teste Levene	87
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES	90
6.1.Concretização dos objetivos fixados.....	90
6.2.Conclusões	92
6.3.Limitações e sugestões para vias futuras de investigação	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
ANEXOS	106
Anexo 1 - Questionário.....	107
Anexo 2 – Lista de competências	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Avaliação final - SIADAPRA 3.....	38
Figura 2 - Modelo conceptual.....	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Medidas de discriminação: Índice Atributos intrínsecos.	80
Gráfico 2 - Medidas de discriminação: Índice Atributos extrínsecos.	81
Gráfico 3 - Medidas de discriminação: Índice Satisfação.	83

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Fatores higiênicos e fatores motivacionais de Herzberg.	26
Tabela 2 - Causas da satisfação agrupadas por "eventos e condições".	28
Tabela 3 - Causas da satisfação agrupadas por "agentes".	29
Tabela 4 - Método de avaliação do desempenho - SIADAPRA 3.	38
Tabela 5 - Alterações introduzidas no posicionamento remuneratório em função da contagem de pontos atribuídos pela avaliação do desempenho.	42
Tabela 6 - Alterações introduzidas no âmbito do SIADAPRA 3.	44
Tabela 7 - Frequências e estatísticas descritivas: Sexo.	57
Tabela 8 - Frequências e estatísticas descritivas: Idade.	57
Tabela 9 - Frequências e estatísticas descritivas: Habilitações Literárias.	58
Tabela 10 - Frequências e estatísticas descritivas: Categoria Profissional.	58
Tabela 11 - Frequências e estatísticas descritivas: Vínculo ao organismo.	59
Tabela 12 - Frequências e estatísticas descritivas: Antiguidade.	59
Tabela 13 - Frequências e estatísticas descritivas: Ilha.	60
Tabela 14 - Frequências e estatísticas descritivas: A instituição pública em que trabalha.	62
Tabela 15 - Frequências e estatísticas descritivas: O relacionamento com os colegas de trabalho.	63
Tabela 16 - Frequências e Estatísticas descritivas: A relação com o Dirigente/Chefia.	63
Tabela 17 - Frequências e Estatísticas descritivas: Reconhecimento profissional.	64
Tabela 18 - Frequências e Estatísticas descritivas: Remuneração em função do cargo.	64
Tabela 19 - Frequências e Estatísticas descritivas: É um importante instrumento de Gestão de Recursos Humanos.	65
Tabela 20 - Frequências e Estatísticas descritivas: Identifica as necessidades de formação e desenvolvimento profissional.	65
Tabela 21 - Frequências e Estatísticas descritivas: Promove a motivação e o desenvolvimento de competências.	66
Tabela 22 - Frequências e Estatísticas descritivas: Assegura a diferenciação de desempenho.	66
Tabela 23 - Frequências e Estatísticas descritivas: Fomenta as relações interpessoais entre os funcionários e trabalho de equipa.	67
Tabela 24 - Frequências e Estatísticas descritivas: Permite uma avaliação de mérito e de excelência através do sistema de quotas.	68
Tabela 25 - Frequências e Estatísticas descritivas: Contribui favoravelmente para os resultados organizacionais.	68
Tabela 26 - Frequências e Estatísticas descritivas: Congelamento das promoções e progressões na função pública.	69
Tabela 27 - Frequências e Estatísticas descritivas: Alteração do posicionamento remuneratório.	69
Tabela 28 - Frequências e Estatísticas descritivas: Perda de período sabático para a realização de estudo com futura publicitação.	70
Tabela 29 - Frequências e Estatísticas descritivas: Perda ao direito a 5 dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.	71
Tabela 30 - Frequências e Estatísticas descritivas: Alteração nas percentagens de quotas relativas à diferenciação de desempenho.	72
Tabela 31 - Frequências e Estatísticas descritivas: O sistema de avaliação de desempenho deveria ser suspenso aquando da aplicação das restrições orçamentais.	72

Tabela 32 - Frequências e Estatísticas descritivas: Os funcionários públicos continuam a esforçar-se da mesma maneira, uma vez que não existem recompensas.....	73
Tabela 33 - Frequências e Estatísticas descritivas: Apelar apenas à realização pessoal é suficiente para superar os objetivos.....	73
Tabela 34 - Frequências e Estatísticas descritivas: Apesar das restrições orçamentais, os funcionários públicos encontram-se motivados.	74
Tabela 35 - Frequências e Estatísticas descritivas: Forma como as organizações públicas continuam a aplicar o SIADAPRA.....	74
Tabela 36 - Frequências e Estatísticas descritivas: Forma como os objetivos individuais são fixados.	75
Tabela 37 - Frequências e Estatísticas descritivas: Postura do organismo face à mudança e à modernização.	75
Tabela 38 - Frequências e Estatísticas descritivas: Forma como se percebe a satisfação dos funcionários públicos em geral.	76
Tabela 39 - Frequências e Estatísticas descritivas: Forma como os avaliados consideram a avaliação objetiva.	76
Tabela 40 - Frequências e Estatísticas descritivas: Forma como os avaliados consideram que o Dirigente/Chefia avalia de forma justa.	77
Tabela 41 - Frequências e Estatísticas descritivas: Forma como os avaliados confiam no sistema.	77
Tabela 42 - Frequências e Estatísticas descritivas: Forma como o sistema de quotas potencia competitividade entre os funcionários.	78
Tabela 43 - Coeficiente de Alpha de Cronbach: Atributos intrínsecos.	79
Tabela 44 - Coeficiente de Alpha de Cronbach: Atributos extrínsecos.	81
Tabela 45 - Coeficiente de Alpha de Cronbach: Satisfação.	82
Tabela 46 - Regressão linear.	84
Tabela 47 - Coeficiente de correlação e proporção de variação explicada pelo modelo.	85
Tabela 48 – Teste ANOVA.	86
Tabela 49 - Teste Levene.....	88
Tabela 50 - Teste de efeitos entre assuntos.	88

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

GRH	Gestão de Recursos Humanos
PSM	Public Service Motivation
RAA	Região Autónoma dos Açores
RH	Recursos Humanos
SIADAPRA	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública Regional dos Açores

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública Regional dos Açores - SIADAPRA, foi o impulsionador de uma gestão por objetivos e tornou-se na única ferramenta de gestão capaz de promover a ascensão na carreira profissional dos colaboradores da administração pública regional dos Açores.

Tendo em conta a atual conjuntura socioeconómica do país baseada na introdução de cortes orçamentais, a escolha do tema e do universo do estudo revelou-se de interesse por tratar-se de um assunto pouco explorado, além de permitir avaliar o nível de satisfação dos trabalhadores que exercem cargos na função pública, bem como contribuir positivamente para o exercício das atividades das organizações públicas da RAA, cooperando, desta forma, para a fundamental satisfação dos recursos humanos.

Neste sentido, a realização deste trabalho de investigação teve como objetivo primordial avaliar o grau de satisfação dos funcionários da administração pública regional face à reforma administrativa, com base nas restrições orçamentais direcionadas para a avaliação do desempenho.

Como a satisfação e a motivação no local de trabalho têm sido alvo de estudos e pesquisas de teóricos das mais variadas correntes ao longo do século XX, saber o que satisfaz e o que motiva o trabalhador é descobrir o procedimento a ser adotado, de forma a melhorar o seu desempenho profissional e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

A satisfação no trabalho tem sido atribuída a causas que variam desde aspetos de personalidade individual até aspetos contextuais situados no ambiente de trabalho onde o indivíduo desempenha a sua atividade profissional.

1.1. Propósitos e objetivos do Estudo

Com o objetivo de assegurar uma contribuição positiva para o estudo do tema abordado, a hipótese teórica, ou seja, a questão de investigação deste trabalho foi:

“Os funcionários públicos da Região Autónoma dos Açores encontram-se satisfeitos com as restrições orçamentais em matéria de avaliação do desempenho?”

Assim, pretende-se saber se, quando o Governo propõe medidas de austeridade orientadas para o SIADAPRA, se compromete a satisfação dos funcionários públicos.

Face ao acima exposto e tendo em conta o objetivo universal do estudo, foi possível delinear os seguintes objetivos de trabalho:

1. Determinar de que forma as “características individuais” influenciam o nível de satisfação dos funcionários públicos da RAA;
2. Aferir de que forma os “atributos intrínsecos” afetam o nível de satisfação dos funcionários públicos da RAA;
3. Averiguar a influência dos “atributos extrínsecos” no nível de satisfação dos funcionários públicos da RAA;
4. Compreender em que medida o efeito de interação da “Aceitação SIADAPRA” com as “Restrições Orçamentais” alteram o nível de satisfação dos funcionários públicos da RAA;
5. Avaliar o efeito principal do fator “Aceitação Avaliação do Desempenho” no nível de satisfação dos funcionários públicos da RAA;
6. Aferir o efeito principal do fator “Restrições Orçamentais” no nível de satisfação dos funcionários públicos da RAA.

1.2.Método do Estudo

No âmbito da literatura consultada e criteriosamente analisada com vista a atender à questão de investigação e objetivos propostos, recorreu-se ao uso de um questionário que permitiu avaliar os funcionários públicos da Região Autónoma dos Açores.

Após a entrega e recolha dos questionários, realizou-se o tratamento e análise dos dados, através da utilização do *software* SPSS (versão 22.0). A interpretação dos resultados adquiridos serviu para a resolução das hipóteses formuladas.

1.3.Estrutura da Dissertação

A dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos.

No Capítulo 1 são apresentados os propósitos, os objetivos e o método do estudo.

No Capítulo 2 é apresentada uma conceptualização teórica da temática avaliação do desempenho, apresentando-se de seguida os conceitos de satisfação e motivação em contexto organizacional, bem como o enquadramento do sistema de avaliação do desempenho implementado na Região Autónoma dos Açores, o SIADAPRA.

No Capítulo 3 procede-se à descrição das componentes do modelo, bem como a formulação de hipóteses que vão ser testadas nesta investigação.

O Capítulo 4 é reservado à metodologia da pesquisa em que se contempla a caracterização da amostra e os procedimentos que envolveram a recolha e tratamento dos dados.

No Capítulo 5 é realizada a caracterização dos inquiridos com recurso a tabelas e a indicação dos métodos de tratamento estatísticos utilizados no processo.

O Capítulo 6 destina-se à concretização dos objetivos fixados, às conclusões do estudo bem como às limitações e sugestões para futuras vias de investigação. Neste último capítulo, sintetizam-se as principais conclusões que emergem do trabalho apresentado.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

No presente capítulo, aborda-se a temática alusiva à avaliação do desempenho, os seus conceitos e objetivos, bem como a apresentação de teorias de satisfação no trabalho, como também a abordagem da motivação em contexto organizacional. Continuamente, procede-se a um breve enquadramento teórico do processo de avaliação do desempenho dos funcionários públicos através da aplicação do sistema de avaliação do desempenho - SIADAPRA, no contexto atual, face à reforma administrativa.

2.1. Avaliação do Desempenho

2.1.1. Conceitos e Objetivos

Wendell French terá sido o primeiro autor a colocar “recursos humanos” como subtítulo de um livro sobre gestão de pessoal (“*The personal management process: human resources administration*”), publicado em 1964. Contudo, enquanto conceito, a gestão de recursos humanos aparece nos Estados Unidos, apenas no início dos anos 80 (Cardoso, 1998).

Há a necessidade de olhar os recursos humanos como criadores de valor acrescentado nas empresas e não apenas como custos. Assim, a gestão de recursos humanos considera as características próprias de cada indivíduo de forma a que as suas aptidões e o seu desempenho contribuam para o desenvolvimento organizacional (Pacheco, 2009).

Considerando que a avaliação do desempenho é um dos mais poderosos instrumentos de GRH, surge então, em meados do século XX, a abordagem desse tema

na Escola da Administração Pública, em que se começou a apreciar o trabalho do homem dentro da organização, em vez da máquina (Parrinha e Barbosa, 2011). É nesse âmbito que o estudo da avaliação do desempenho ocupa um lugar fundamental na investigação em psicologia industrial/organizacional, praticamente, desde que esta se constitui como área científica (Caetano, 2008).

Por conseguinte, são diversos os conceitos de avaliação do desempenho. Para Chiavenato (1999) a avaliação do desempenho é uma *“apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e de melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.”*

Segundo Rocha (2010), em termos gerais, define como *“a sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objetiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação”*.

Utilizando a definição proposta por Caetano, *et al.*, (1999) a avaliação do desempenho *“é um processo complexo que combina a definição, comunicação e negociação de objetivos de desempenho, a sua orientação e revisão, feedback aos colaboradores acerca do seu trabalho, reconhecimento da sua contribuição para os resultados da organização e análise de desvios ou dificuldades para se atingirem os níveis de desempenho desejados”*.

Já para Madureira e Rodrigues (2011), ao nível da GRH, a avaliação do desempenho merece especial destaque na medida em que propicia mudanças significativas, quer na produtividade do trabalho, quer no processo de medição e controlo do desempenho, sobretudo nas relações mantidas indiretamente com outras

vertentes da GRH, nomeadamente, nos processos de recrutamento e seleção, descrição e análise de funções, formação, desenvolvimento profissional, promoção e sistemas de remuneração.

Na mesma linha de pensamento, Câmara, *et al.*, (1998) assinalam que a avaliação do desempenho ocupa um lugar fulcral no conjunto das ferramentas de gestão de recursos humanos, sendo que, por um lado, servem para validar os métodos de recrutamento utilizados pela empresa e, por outro lado, permitem medir o contributo individual e de equipa de forma a atingir os objetivos estratégicos da empresa.

A avaliação do desempenho como ferramenta de gestão, quando bem utilizada, deve proporcionar benefícios a todos os intervenientes (Silva, 2007).

Neste sentido, as organizações com a implementação de um sistema de avaliação do desempenho pretendem satisfazer três necessidades: (1) ao nível da organização, a avaliação do desempenho auxilia as decisões administrativas para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de colaboradores; (2) ao nível do indivíduo, através do qual é possível comunicar aos funcionários o seu desempenho, sugerindo quais as necessidades de mudança no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimento e, por último, mas não menos importante (3) permite ao avaliador aconselhar o colaborador no seu percurso profissional (Caetano e Vala, 2002).

Na linha de Chiavenato (1999) a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e a chefia, através do qual é possível resolver problemas de supervisão, de integração dos colaboradores na organização, de adequação da pessoa ao cargo, bem como de identificação de necessidades de formação, ou seja, revela ser um excelente meio para melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das instituições.

Partilhando da mesma opinião, Michelin (2013) afirma que a *“avaliação de desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade da pessoa na empresa, para produzir melhor e estar bem”*, isto é, o colaborador deve compreender a verdadeira necessidade de mudança e/ou melhoria dos seus comportamentos, atitudes, habilidades ou conhecimentos.

Porém, a avaliação do desempenho apesar de ser útil a vários níveis, também apresenta condicionalismos, principalmente no que respeita: (1) todas as avaliações envolvem um certo grau de erro (esse erro pode resultar do próprio instrumento de medida ou mesmo do próprio avaliador - quando trata-se de avaliar comportamentos e competências); (2) a avaliação não é uma decisão mas uma base para tomar decisões (os resultados da avaliação do desempenho constituem informação que necessita de ser complementada com outros dados de forma a serem tomadas decisões); (3) necessidade de adequar o modelo de avaliação à organização (não existem modelos definidos, a organização tem de elaborar o seu próprio sistema de avaliação de acordo com a realidade funcional); (4) necessidade de “assistência” e formação permanente de apoio ao modelo (a utilização dos fatores de avaliação requer a formação adequada dos avaliadores, bem como um contínuo acerto de critérios entre eles) e, por último, (5) a necessidade de integração do modelo (o sistema de avaliação deve articular-se com outros instrumentos de GRH vigentes na organização) (Caeiro, 1994).

Para o mesmo autor (1994) o objetivo da avaliação do desempenho não passa por julgar as pessoas ou opinar sobre as mesmas, mas sim melhorar os resultados, ajudando-as a atingir elevados níveis de desempenho.

Importa frisar, que mais do que fazer um juízo de valor do desempenho do colaborador, deve-se alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, definir os objetivos comportamentais e promover o devido acompanhamento ao longo

da avaliação, de forma a corrigir eventuais desvios com a finalidade de otimizar o contributo do colaborador para o sucesso organizacional (Dias e Paraíso, 2010).

De forma a assegurar a equidade entre funções e garantir ao avaliado que a sua classificação não depende de fatores subjetivos é elementar que a organização consolide um ambiente de justiça e objetividade na avaliação (Câmara, *et al.*, 1998).

Acresce referir, que as organizações continuam a deparar-se com a contínua subjetividade das avaliações, procurando desenvolver técnicas e instrumentos que reduzam as incorretas interpretações do desempenho e dos resultados organizacionais (Madureira, 2002).

2.2. Satisfação e Motivação em contexto organizacional

2.2.1. Satisfação no trabalho

A mudança de paradigma na administração pública portuguesa no âmbito da implementação do desempenho dos trabalhadores através de objetivos e, consequente obtenção de resultados, teria como propósito dar mais importância às pessoas que nela trabalham e ao mesmo tempo responsabilizá-las pelos resultados obtidos (Costa, 2011).

Contudo, será que os trabalhadores estão a aceitar a mudança, tendo em conta as medidas de austeridade apresentadas pelo Governo? Estaremos perante trabalhadores satisfeitos na administração pública da RAA?

Por conseguinte, as últimas décadas corroboraram um aumento da literatura sobre a satisfação no trabalho que constitui uma das variáveis dependentes de especial destaque no âmbito de estudos organizacionais e que enfatiza a influência do alto desempenho das práticas de recursos humanos no local de trabalho e, posteriormente, o desempenho do trabalhador.

A satisfação no trabalho é vista como um aspeto que, quando presente, motiva os colaboradores e afeta positivamente a produtividade dos mesmos (Pacheco, 2009; Caroço e Correia, 2012).

Hoppock (1935) responde à questão: O que é a satisfação no trabalho? Caracteriza-se por ser “...*uma combinação de fatores psicológicos, fisiológicos e ambientais que levam uma pessoa a afirmar ‘eu estou satisfeito com o meu trabalho’*”.

Por sua vez, Locke (1976) explica que é “*um estado emocional agradável ou positivo que resulta de um trabalho ou de experiências no trabalho*”.

O mesmo autor (1976) ressalva que a satisfação no trabalho pode gerar consequências a nível individual e organizacional, afetando aspetos comportamentais, incluindo a saúde física e mental do colaborador.

Outra definição é dada por George e Jones (1999) em que apresenta a satisfação como um *“conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspetos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, os supervisores ou subordinados ou o pagamento”*.

A satisfação refere-se ao bem-estar individual. Vala, *et al.*, (1994) e Siqueira e Padovam (2008) afirmam *“... que a satisfação no trabalho tem sido conceptualizada como uma emoção (Locke, 1976) ou como uma atitude (Schneider, 1975). Em qualquer dos casos trata-se de um constructo que visa dar conta de um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva face ao trabalho e às experiências em contexto de trabalho.”*

No âmbito da literatura consultada, é perceptível que a satisfação no trabalho tem sido umas das mais importantes variáveis estudadas (Martins e Santos, 2006), uma vez que a primeira abordagem dessa temática data de 1920 (Martinez e Paraguay, 2003).

Sendo a satisfação dos funcionários públicos a problemática primordial deste estudo, expõe-se algumas teorias que considera-se pertinente para explicar essa conceção.

Em seguida, apresenta-se três abordagens teóricas relacionadas com o tema, nomeadamente, a Teoria das Necessidades de Maslow (1954), a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959) e a Teoria da Satisfação no Trabalho de Locke (1976).

Relativamente à Teoria das Necessidades de Maslow, a satisfação no trabalho resulta da relação que estabelece-se entre as necessidades dos indivíduos, o trabalho que desempenham e o ambiente onde o mesmo realiza-se.

Esse modelo foca-se em cinco níveis ascendentes: (1) necessidades fisiológicas - englobam a necessidade de ar, alimento, água, entre outros; (2) necessidades de segurança – englobam a auto preservação, evitando a ameaça, o perigo, a privação; (3) necessidades sociais – incluem o desejo de associação, de pertença, de amizade, de aceitação, entre outros; (4) necessidades de autoestima – englobam a autoconfiança, o reconhecimento, a apreciação, o estatuto, a atenção, entre outros; e (5) necessidades de autorrealização – implicam a competência, a concretização do potencial individual, o crescimento pessoal e profissional, entre outros (Pereira, 2005).

As necessidades fisiológicas e de segurança denominam-se de primárias ou de baixa ordem, enquanto as restantes são designadas de secundárias ou de elevada ordem. Quer isto dizer, que as necessidades secundárias não são importantes para o indivíduo enquanto as necessidades primárias não estiveram satisfeitas (Martinez e Paraguay, 2003). Por outras palavras, quando uma necessidade básica é satisfeita, a seguinte emerge e induz o comportamento individual para a sua satisfação.

No entanto, a teoria de Maslow foi alvo de críticas no que concerne às escassas evidências empíricas relativas à classificação das necessidades humanas em cinco categorias, uma vez que assumem uma determinada hierarquia entre as mesmas.

Entretanto, essa teoria, como matriz conceptual, continua válida sobretudo porque traduz a procura contínua do homem por novas realizações e por uma melhoria constante do seu padrão de vida.

Outro modelo que explica a satisfação no trabalho é a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Mausner e Snyderman (Locke, 1976 e Martins e Santos, 2006). Esse modelo

pressuponha a existência de dois grupos de fatores responsáveis pela satisfação dos indivíduos: os higiênicos e os motivacionais, sendo que os primeiros estão relacionados com o contexto de trabalho e os segundos com o conteúdo do trabalho. De acordo com Herzberg, os fatores higiênicos são também conhecidos por extrínsecos e os fatores motivacionais por intrínsecos.

De seguida, na Tabela 1 apresentam-se os fatores higiênicos e os fatores motivacionais de Herzberg.

Tabela 1 - Fatores higiênicos e fatores motivacionais de Herzberg.

Fatores higiênicos	Fatores motivacionais
Remuneração	Crescimento profissional
Segurança no emprego	Responsabilidade
Estatuto	Trabalho em si
Relações com os subordinados	Reconhecimento
Vida pessoal	Realização pessoal
Relações com os colegas	
Condições de trabalho	
Relações com os superiores	
Política geral da empresa	

Fonte: Adaptado de Martins e Santos, 2006.

O modelo de Herzberg aponta que os fatores higiênicos podem contribuir para a insatisfação do colaborador (Silva, 1998; Taylor e Westover, 2011) pelo facto da presença destes ser uma expectativa normal do trabalhador, não gerando, por isso satisfação. Por sua vez, os fatores motivacionais contribuem para a satisfação e motivação do colaborador (Marinho, 1984; Taylor e Westover, 2008).

Herzberg concluiu que os fatores que propiciam satisfação (e motivação) no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem à insatisfação no trabalho. Também afirma, que o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação,

mas sim nenhuma satisfação. Do mesmo modo, que o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas nenhuma insatisfação (Júnior, 2001). Assim, para motivar e satisfazer os trabalhadores é necessário atuar a nível dos fatores motivacionais (Pereira, 2005).

Essa teoria recebeu algumas críticas na medida em que existe falta de consistência empírica na divisão dos aspetos do trabalho como intrínsecos e extrínsecos (Martinez e Paraguay, 2003), ou seja, pode haver uma persuasão de dois fatores quando na realidade existe apenas um (Newstron, 2008).

Todavia, estudos mais recentes demonstram que a satisfação não está propriamente relacionada com os fatores motivacionais, havendo também fatores higiénicos que conduzem à satisfação (Brandão, *et al.*, 2014).

O terceiro modelo para explicar a satisfação no trabalho foi proposto por Locke (Martins e Santos, 2006). Essa teoria foi desenvolvida a partir dos anos de 70, sendo considerada a que apresenta uma maior abrangência e coerência teórica (Martinez e Paraguay, 2003).

Assim, esse modelo fundamenta-se na coexistência de “valores” (relevância que o indivíduo atribui à meta que pretende alcançar) e de “metas” (o objetivo alcançado), enquanto impulsionadores que levam o indivíduo a agir (desempenho), obtendo resultados (satisfação) que irão servir como *feedback* (reforço) para a atribuição dos valores (Pérez-Ramos, 1990).

Para Locke (1984) apesar de existirem diferenças individuais significativas em relação ao que os indivíduos pretendem do seu trabalho, existem também semelhanças entre os fatores causais da satisfação no trabalho.

Neste âmbito, o referido autor faz menção às diversas causas da satisfação, agrupando-as em dois grupos relacionados com o ambiente de trabalho: (a) eventos e condições e (b) agentes (Locke, 1976).

Seguidamente, descreve-se na Tabela 2 as causas da satisfação no trabalho agrupadas por eventos e condições, sendo estas: o trabalho em si, o salário, a promoção, o reconhecimento, as condições de trabalho e o ambiente de trabalho.

Tabela 2 - Causas da satisfação agrupadas por "eventos e condições".

Eventos e Condições	Descrição
Trabalho em si	Diz respeito ao trabalho propriamente dito e ao conteúdo do trabalho, caracterizado pelos seguintes fatores: um trabalho que seja pessoalmente interessante e significativo, sentimento de realização e sucesso, possibilidade de demonstrar as habilidades e as capacidades, possibilidade de crescimento, diversidade de tarefas, sentido de responsabilidade, autonomia na tomada de decisões, ausência de conflito de papéis, avaliação positiva do desempenho no trabalho bem como a integração pessoal (Martinez e Paraguay, 2003).
Salário	Possibilita a resolução das necessidades pessoais bem como a garantia de estatuto, prestígio e reconhecimento social. Funciona, também, como um motivador que leva à melhoria dos desempenhos (Locke, 1976).
Promoção	Fonte de satisfação, uma vez que representa ganhos ao nível da remuneração, do estatuto e do prestígio bem como da justiça. A evolução profissional e a valorização do trabalho são elementos de elevado grau de importância quando se aborda a satisfação no trabalho (Farias, 2005). Para que não se altere o grau de satisfação dos colaboradores, a organização deverá evitar induzir expectativas de carreira utópicas.
Reconhecimento	Compreende a receção de créditos pelas concretizações efetuadas e elogios (Locke, 1976).
Condições e ambiente de trabalho	Consistem na disponibilização de recursos (tempo, dinheiro, equipamentos) para a realização do trabalho, pausas, turnos, condições físicas (ruído, ventilação, humidade, temperatura e posto de trabalho) e segurança (ausência de riscos) (Martinez e Paraguay, 2003).

Fonte: Adaptado de Edwin A. Locke (1976).

Quanto ao grupo constante na Tabela 2 é possível combinar vários fatores específicos agregados em três categorias: o *trabalho* (tarefas, quantidade, variedade, entre outros); as *recompensas* (promoção, responsabilidade, dinheiro e reconhecimento) e o *contexto* (condições físicas do trabalho, benefícios, entre outros) (Locke, 1976).

Na Tabela 3, apresenta-se as causas da satisfação denominadas de “agentes”, sendo estas: os colegas e os subordinados, a supervisão e, finalmente, a empresa/organização.

Tabela 3 - Causas da satisfação agrupadas por "agentes".

Agentes	Descrição
Colegas e subordinados	Possibilita o indivíduo desenvolver a sua atividade laboral num contexto social agradável e gratificante, pelo facto de envolver relações de confiança, competência, colaboração e amizade, bem como a partilha de valores.
Supervisores	Quando uma chefia adota um estilo de liderança participativo e orientado para as pessoas/relacionamento desenvolve níveis de satisfação nos colaboradores.
Empresa/organização	As organizações devem demonstrar respeito pelos trabalhadores e pelos seus valores (sentido de direção, gestão eficaz).

Fonte: Adaptado de Edwin A. Locke (1976).

Os elementos fundamentais para a análise da satisfação no trabalho estão relacionados com o salário, a progressão na carreira, as oportunidades de promoção, o reconhecimento, as condições de trabalho, o relacionamento com os colegas e com os supervisores, bem como a política da organização (Spector, 1997).

Já para os autores Kinicki e Kreitner (2006) reconhecem como motivos para a satisfação no trabalho, o reconhecimento e a igualdade entre os demais elementos da organização.

Sendo a satisfação um indicador da motivação, a mesma só é alcançada quando o trabalhador percebe um equilíbrio entre aquilo que dá à organização e aquilo que recebe (promoções, aumento de salário, entre outros) (Francès, 1984).

Para Neto e Gomes (2003) as organizações devem compreender que para o colaborador estar envolvido e comprometido com os objetivos organizacionais, deve estar, primeiramente, motivado e satisfeito com o organismo onde trabalha.

De evidenciar, que estudar as diversas componentes da satisfação no trabalho (ambiente no trabalho, relacionamento com os colegas e com as chefias, aspetos organizacionais, entre outros) pode ajudar a determinar quais os elementos do trabalho que produzem a satisfação/insatisfação laboral do indivíduo (Shahu e Gole, 2008).

2.2.2. Motivação no Serviço Público (PSM)

A definição de motivação tem sido alvo de estudo, ao longo dos séculos, apresentando-se como um enorme desafio no que toca à sua definição.

Apesar de distintos, os conceitos de satisfação e motivação relacionam-se, uma vez que a motivação é a energia que impulsiona a ação, resultante das perceções prévias, enquanto a satisfação envolve as perceções posteriores à ação (Lawler, 1986).

Também é de acrescentar que, por um lado, a motivação corresponde a uma energia direta ou intrínseca, associada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado e, por outro lado, a satisfação corresponde a uma energia indireta ou extrínseca, ligada a aspetos como o salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas, entre outras condições inerentes ao ambiente de trabalho (Faller, 2004).

São precisamente esses aspetos extrínsecos os elementos essenciais do clima organizacional que indica o nível de satisfação ou de insatisfação dos colaboradores de uma organização.

Uma possível definição de motivação para o trabalho é “*o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração*” (Cunha, *et al.*, 2007).

Na Europa com as pesquisas de Vandernabeele (2007) surgem as mais recentes definições para PSM, que descrevem como a crença, valores e atitudes que vão além dos interesses próprios e das organizações, compreendendo o interesse de uma entidade pública maior que motiva as pessoas a agir de forma adequada.

É possível considerar diversos fatores que afetam a motivação no trabalho, nomeadamente, os “*fatores extrínsecos da função, que são todos os fatores contextuais, como, por exemplo, as políticas de emprego, o estilo de liderança, os níveis de salário, a segurança de emprego; os fatores intrínsecos que são aqueles que se relacionam com os atributos da função em si; e as características individuais de cada colaborador*” (Nunes, 2012).

Para Kuvaas (2006) a motivação intrínseca baseia-se na realização de uma atividade por si mesma, a fim de experimentar o prazer e a satisfação inerente à atividade. Deste modo, entre diferentes motivações de trabalho, a motivação intrínseca é, particularmente interessante numa perspetiva de desenvolvimento, focando-se no enriquecendo de atitudes, experiências e habilidades.

Torna-se primordial referir, que estudos realizados nos Estados Unidos e na Europa declaram que a motivação na administração pública ocorre em contexto diferente da do setor privado. Ora, as investigações mais recentes (Houston, 2000; Buelens e Broeck,

2007) determinam que os funcionários públicos quando comparados com os funcionários do setor privado dão menos importância a incentivos financeiros. Todavia, os funcionários públicos valorizam questões relativas à segurança e às recompensas intrínsecas transmitindo, dessa forma, um maior sentido de realização. Porém, um dos problemas das organizações públicas é a apatia, uma vez que a eficiência de uma organização explica-se pelo nível de motivação.

Na administração pública torna-se difícil a flexibilização das compensações extrínsecas (dinheiro, promoção, entre outros aspetos), sendo que as formas de motivação são, predominantemente intrínsecas e compreendem os motivos racionais, como a participação na formulação das políticas, os motivos com base no desejo em servir o interesse público, bem como os motivos de carácter efetivo, incluindo a relevância dos programas sociais e patriotismo (Rocha, 2010).

Contudo, aquando da reforma administrativa adotou-se o managerialismo, traduzindo-se na desmotivação generalizada dos recursos humanos (Wright e Davis, 2003).

De referir que, nas últimas décadas, segundo Perry e Wise (1990) autores que desenvolveram o conceito PSM, afirmam que este tem sido caracterizado como a ética no serviço público e a intenção altruística de servir a comunidade, definindo o conceito de PSM como a predisposição para responder a motivos característicos da organização pública.

Destaca-se a relevância do estudo da motivação e da satisfação, no contexto organizacional, porque colaboradores quando se encontram motivados e satisfeitos geram: elevados níveis de eficiência e eficácia; resultados organizacionais positivos; clima e cultura organizacionais como propulsores de criatividade e cooperação entre equipas (Medeiros, 2013).

2.3. A Avaliação do Desempenho na Administração Pública Portuguesa

2.3.1. Enquadramento Geral do Sistema de Avaliação do Desempenho -

SIADAPRA

No âmbito da reforma da administração pública do XV Governo Constitucional, em 2004, surge um novo modelo de avaliação designado por SIADAP, Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, através da publicação da Lei n.º10/2004, de 22 de março e do Decreto Regulamentar n.º19-A/2004, de 14 de maio. Esse modelo foi denominado de SIADAP (1ª geração), com enfoque nos dirigentes intermédios e nos funcionários públicos, em que essencialmente avaliavam-se as características pessoais (Madureira e Rodrigues, 2007; Rodrigues, 2009).

Desde janeiro de 2008, vigora, nos organismos públicos portugueses (ainda que com adaptações, nalguns casos) o SIADAP (2ª geração) por força do disposto na Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro e com os meios (fichas, competências e instruções) definidos pela Portaria n.º1633/2007, de 31 de dezembro. Segundo Pintado (2012) as adaptações ao SIADAP previstas na Lei contemplam as seguintes particularidades: agrega 3 subsistemas, os serviços, os dirigentes bem como os trabalhadores; avaliação baseada no confronto objetivos/resultados e competência demonstrada/a desenvolver; flexibilização das quotas por mérito do serviço, introdução de novos efeitos como por exemplo, férias, períodos sabáticos, estágios e prémios.

De acordo com o previsto na Lei n.º10/2004, de 22 de março, artigo 1º n.º3 “*prevê-se a sua aplicação a todo o território nacional, isto sem prejuízo de uma adaptação à administração regional autónoma, mediante diploma da Assembleia Legislativa Regional*”.

Nesse âmbito, o Governo dos Açores, no ano de 2008, apostou na implementação do sistema de avaliação através da publicação da CIRCULAR-DROAP/2004/77 e da aprovação do Decreto Legislativo Regional n.º41/2008/A, de 27 de agosto, que determina o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública Regional dos Açores, SIADAPRA, o qual compreende os funcionários, os agentes e demais trabalhadores, assim como os dirigentes de nível superior e intermédio, bem como os serviços da administração direta e indireta da administração pública.

Em 2009, procede-se à primeira alteração do SIADAPRA através do Decreto Legislativo Regional n.º17/2009/A, de 14 de outubro, sendo que no ano seguinte, em 2010, procede-se à segunda alteração e republicação através do Decreto Legislativo Regional n.º33/2010/A, de 18 de novembro.

Com a implementação do SIADAPRA na administração pública regional dá-se início, de uma forma mais ampla, ao conceito de gestão por objetivos, uma vez que deixa de centralizar-se na execução das tarefas e passa a focalizar-se na obtenção de resultados, onde se pretende dar sentido e direção à decisão, bem como à ação individual.

Reforça-se a cultura da medição da *performance* organizacional orientada para os resultados (Sá e Olívia, 2008) no estabelecimento de metas e objetivos, no entanto a abordagem da gestão por objetivos tem de ser adequada à complexidade das atividades públicas (Araújo, 2007).

O conceito de gestão por objetivos surgiu em meados da década de 1950, nos EUA, por Peter Drucker, tornando-o um dos métodos de avaliação mais utilizados na maioria das empresas (Pintado, 2012).

Deste modo, a administração pública portuguesa prescinde da utilização do tradicional e tão questionado método das escalas gráficas em que passa a vigorar o método de avaliação por objetivos, orientado pelo cumprimento de metas de trabalho pré-estabelecidas (Vaz, 2004).

As organizações devem adotar um novo modelo de gestão, independentemente de serem públicas ou privadas e a reforma administrativa, enquanto consequência da falência do Estado de Providência, tem-se apoiado em modelos mistos de economia (Madureira e Rodrigues, 2006) criando novos paradigmas de gestão (Rocha, 2010).

Neste sentido, o SIADAPRA visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da administração pública regional dos Açores, para a coerência e harmonia da ação dos organismos, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.

Para Madureira e Rodrigues (2007) *“desde os primórdios da gestão de recursos humanos que a avaliação do desempenho se constituiu como um importante instrumento de diagnóstico individual e organizacional, contribuindo para a possibilitação da execução de políticas de pessoal integradas e harmoniosas”*.

Dos demais princípios subordinados no SIADAPRA salienta-se os de especial relevo, sendo estes: (1) a coerência e a integração dos serviços, dirigentes e trabalhadores na prossecução dos objetivos; (2) maior sentido de responsabilização e desenvolvimento dos dirigentes e trabalhadores; (3) a universalidade e a flexibilidade dos sistemas de gestão do desempenho; (4) a transparência e a imparcialidade, garantindo a utilização de critérios objetivos na gestão do desempenho, através de indicadores de desempenho, e por fim, (5) a participação dos dirigentes e dos trabalhadores na fixação dos objetivos dos serviços e organismos, na gestão do

desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços e organismos.

Para além disso, identifica objetivos diversos, designadamente, a contribuição para a melhoria do desempenho e qualidade dos serviços da administração pública regional dos Açores; o desenvolvimento e a consolidação de práticas de avaliação; a identificação de necessidades de formação e desenvolvimento profissional; a promoção da motivação e o desenvolvimento de competências; o reconhecimento e distinção dos serviços e pessoas estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade; a melhoria da arquitetura de processos; a melhoria da prestação de informação e a transparência, para além do apoio no processo de decisão estratégica.

Enquanto sistema, significa que envolve e considera as diferentes estruturas e subsistemas que compõem a organização (Pestana, *et al.*, 2011). Essa transversalidade é perceptível no SIADAPRA, uma vez que este sistema de avaliação agrega três subsistemas, nomeadamente, o subsistema de avaliação do desempenho dos serviços da administração pública regional dos Açores, abreviadamente designado por SIADAPRA 1, o subsistema de avaliação do desempenho dos dirigentes da administração pública regional dos Açores, abreviadamente designado por SIADAPRA 2 e o subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores da administração pública regional dos Açores, abreviadamente designado por SIADAPRA 3.

Ao longo deste trabalho de investigação, o estudo baseou-se na avaliação do desempenho dos funcionários públicos com base no terceiro nível do SIADAPRA. A avaliação é efetuada através dos resultados obtidos na concretização dos objetivos individuais ou partilhados, previamente definidos e das competências individuais que visam avaliar em termos de conhecimento, capacidade técnica e comportamento adequados ao desempenho das funções.

A avaliação focalizada nos “Resultados” decorre da verificação do grau de cumprimento dos objetivos previamente definidos por cada dirigente/chefia.

A avaliação focalizada nas “Competências”, ou seja, com base nas características pessoais do indivíduo, assenta em competências previamente escolhidas para cada trabalhador (ver anexo 2).

O conceito de competência está associado, designadamente, às descrições das tarefas e resultados do trabalho que possibilitem avaliar as aptidões dos indivíduos na obtenção de um desempenho conciliável com os modelos da empresa; às prescrições dos comportamentos esperados dos indivíduos no ambiente de trabalho; ou a uma associação dos dois requisitos anteriores (Guimarães, 2000).

O conceito de competências pode ser definido como um *“conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa”* (Bancalero, et al., 2008).

De forma a obter-se a avaliação final dos funcionários públicos, considera-se a classificação obtida nos dois parâmetros, resultados e competências, através do resultado da média ponderada, sendo que ao critério “Resultados” é atribuída uma ponderação mínima de 60% e ao critério “Competências” uma ponderação máxima de 40%.

Para o efeito, é apresentado na Tabela 4 o método utilizado na avaliação do desempenho dos funcionários da função pública da RAA.

Tabela 4 - Método de avaliação do desempenho - SIADAPRA 3.

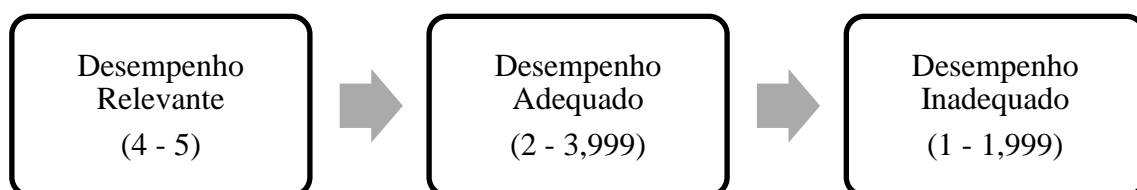
Parâmetros de Avaliação	Ponderação dos Resultados e Competências
Resultados ($\geq 60\%$)	Objetivo... - superado: 5 pontos - atingido: 3 pontos - não atingido: 1 ponto
Competências ($\leq 40\%$)	Competência... - demonstrada a um nível elevado: 5 pontos - demonstrada: 3 pontos - não demonstrada ou inexistente: 1 ponto

Fonte: Adaptado do Decreto Legislativo Regional n.º41/2008/A, de 27 de agosto.

De acordo com o diploma, a avaliação final é expressa em menções qualitativas em função das pontuações finais em cada parâmetro, nos seguintes termos: (a) *Desempenho relevante*, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5; (b) *Desempenho adequado*, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999 e (c) *Desempenho inadequado*, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

As pontuações finais encontram-se assinaladas na Figura 1.

Figura 1 - Avaliação final - SIADAPRA 3.



Fonte: Adaptado do Decreto Legislativo Regional n.º41/2008/A, de 27 de agosto.

Todavia, por iniciativa do avaliado ou do avaliador, a menção qualitativa de *Desempenho relevante* poderá ser objeto de apreciação do conselho coordenador de avaliação, com o intuito de obter como avaliação final o reconhecimento de mérito que tem como significado *Desempenho excelente*.

Após ponderação final, obtém-se a avaliação do desempenho individual que detém diversos efeitos, como por exemplo, a identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devem ser desenvolvidas; o diagnóstico de necessidades de formação; a identificação de competências e comportamentos profissionais meritórios de melhoria; a melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados e a alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador, assim como a atribuição de prémios de desempenho.

Logo, o SIADAPRA tornou-se o único instrumento de gestão que pode proporcionar aos colaboradores a ascensão na carreira através da aplicação de uma panóplia de recompensas monetárias e não monetárias (Parrinha e Barbosa, 2011).

De acordo com os efeitos da avaliação, o trabalhador dispõe de incentivos/recompensas aquando do reconhecimento de *Desempenho excelente* e do reconhecimento de *Desempenho relevante*.

Sendo assim, o trabalhador com o reconhecimento de *Desempenho excelente* em três anos consecutivos tem direito, alternativamente, a: (a) período sabático com a duração máxima de três meses para realização de estudo sobre temática a acordar com o respetivo dirigente do serviço, cujo texto final deve ser objeto de publicitação; (b) estágio em organismo de administração pública estrangeira ou em organização internacional, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo; (c) estágio em outro serviço público, organização não-governamental ou entidade empresarial com atividade e métodos de gestão relevantes para a administração pública, devendo

apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo do serviço; (d) frequência de ações de formação adequada ao desenvolvimento de competências profissionais, e por último, (e) direito a cinco dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.

Por sua vez, o trabalhador com o reconhecimento de *Desempenho relevante* em três anos consecutivos confere, no ano seguinte, o direito a três dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.

Em função da menção final obtida, o colaborador ao acumular 10 pontos nas avaliações do seu desempenho altera de posicionamento remuneratório.

Acresce referenciar, que para a atribuição de reconhecimento Relevante e Excelente, os Dirigentes/Chefias têm de ter em consideração a aplicabilidade da diferenciação dos desempenhos dos funcionários públicos através da publicação da Resolução do Conselho do Governo n.º2/2010, de 14 de janeiro, que traduz o seguinte: (a) por unidade de medida a contabilizar é atribuída uma quota máxima de 30% para trabalhadores com “Desempenho Relevante”; (b) por unidade de medida a contabilizar e dentro da quota máxima referida anteriormente, é atribuída uma quota máxima de 5% para trabalhadores com “Desempenho Excelente”; (c) por unidade de medida a contabilizar com “Desempenho Excelente” é alargada a quota de “Desempenho Relevante” dos trabalhadores para um máximo de 40% dos quais 10% para “Desempenho Excelente”.

Face ao exposto, o Governo dos Açores com a aplicação das referidas quotas, visa permitir que a diferenciação do mérito dos trabalhadores seja mais equilibrada, criteriosa e equitativa.

De relatar, um estudo realizado por Serrano (2011) demonstra que grande parte dos intervenientes afirma que o sistema não assegura a diferenciação e a valorização dos

níveis de desempenho, devido à limitação das percentagens máximas, o chamado sistema de quotas, para as classificações de Relevante e Excelente. Ainda expõe, que *“para ultrapassar os constrangimentos de não atribuição da classificação real a dado colaborador, face às percentagens permitidas, os avaliadores e responsáveis dos serviços são obrigados a fazer ajustamentos nas pontuações, ou melhor, arquitetar uma engenharia de números para cumprir a lei, desvirtuando assim o mérito das classificações. Depois de tomada a decisão final sobre quem fica de fora nas classificações máximas, surge um longo processo de gestão de conflitos e consequente desmotivação do pessoal”*.

Já para Pires (2011) a avaliação perspectivada no SIADAPRA conduz à diferenciação do mérito no desempenho. Mesmo com as tão criticadas quotas para o Relevante e para o Excelente, o autor acha essencial diferenciar os colaboradores que empenham-se em criar sinergias que acabam por influenciar os outros ou criar inovação.

2.3.2. O contexto atual da aplicação do SIADAPRA

O Governo Português procedeu à aplicação de algumas restrições orçamentais em todos os serviços/organismos públicos devido à conjuntura económica que o país atravessa (Parrinha e Barbosa, 2011). Tendo em conta as verbas orçamentais destinadas a suportar as despesas com os trabalhadores do setor público, o Governo revoga cláusulas diversas, conforme disposto na Lei de Orçamento do Estado para o ano de 2011 e para o ano de 2013.

Por conseguinte, a Lei n.º55-A/2010, de 31 de dezembro relativa ao Orçamento do Estado para ao ano de 2011 e a Lei n.º66-B/2012, de 31 de dezembro referente ao Orçamento do Estado para o ano de 2013, vem regulamentar o congelamento das promoções e progressões na função pública, bem como a atribuição de prémios de desempenho que encontram-se consagradas na Lei n.º12-A/2008, de 27 de fevereiro.

Na Tabela 5, encontram-se mencionadas as alterações introduzidas no âmbito dos regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem cargos na função pública.

Tabela 5 - Alterações introduzidas no posicionamento remuneratório em função da contagem de pontos atribuídos pela avaliação do desempenho.

Lei n.º12-A/2008, de 27 de fevereiro	Alterações introduzidas pela Lei n.º55-A/2010, de 31 de dezembro	Alterações introduzidas pela Lei n.º66-B/2012, de 31 de dezembro
Artigo 47º (Alteração do posicionamento remuneratório: Regra) 6) Há lugar a alteração obrigatória para a posição remuneratória imediatamente seguinte àquela em que o trabalhador se encontra	Artigo 24º (Proibição de valorizações remuneratórias) 1) <u>É vedada</u> a prática de quaisquer atos que consubstanciem valorizações remuneratórias... a) Alterações de	Artigo 35º (Proibição de valorizações remuneratórias) 1) <u>Idem</u> . Artigo 48º (Alteração à Lei n.º12-A/2008, de 27 de fevereiro) Artigo 47º (...)

Tabela 5 (continuação)

Lei n.º12-A/2008, de 27 de fevereiro	Alterações introduzidas pela Lei n.º55-A/2010, de 31 de dezembro	Alterações introduzidas pela Lei n.º66-B/2012, de 31 de dezembro
<p>(...) quando tenha acumulado 10 pontos nas avaliações de desempenho (...):</p> <p>a) Três pontos por cada menção máxima;</p> <p>b) Dois pontos por cada menção imediatamente inferior à máxima;</p> <p>c) Um ponto por cada menção imediatamente inferior à referida na alínea anterior, desde que consubstancie desempenho positivo;</p> <p>d) Um ponto negativo por cada menção correspondente ao mais baixo nível de avaliação.</p>	<p>posicionamento remuneratório, progressões, promoções, nomeações ou graduações em categoria ou postos superiores aos detidos.</p> <p>b) Atribuição de prémios de desempenho ou outras prestações pecuniárias de natureza afim.</p>	<p>6) Há lugar a alteração obrigatória para a posição remuneratória imediatamente seguinte àquela em que o trabalhador se encontra (...) quando tenha acumulado 10 pontos nas avaliações de desempenho (...):</p> <p>a) <u>Seis pontos</u> por cada menção máxima;</p> <p>b) <u>Quatro pontos</u> por cada menção imediatamente inferior à máxima;</p> <p>c) <u>Dois pontos</u> por cada menção imediatamente inferior à referida na alínea anterior, desde que consubstancie desempenho positivo;</p> <p>d) Dois pontos negativos por cada menção correspondente ao mais baixo nível de avaliação.</p>

Fonte: Adaptado da Lei n.º12-A/2008, de 27 de fevereiro, alterada pela Lei n.º55-A/2010, de 31 de dezembro e pela Lei n.º66-B/2012, de 31 de dezembro.

Pode-se constatar, através da Tabela 5, que o Governo aplicou diversas alterações alusivas ao posicionamento remuneratório em função da contagem de pontos atribuídos pela avaliação do desempenho.

Além das limitações anteriormente descritas, o Governo promulgou novas medidas a serem aplicadas aos trabalhadores em matéria de avaliação do desempenho.

Portanto, e de acordo com a Lei n.º66-B/2012, de 31 de dezembro referente ao Orçamento do Estado para o ano de 2013, expõe-se na Tabela 6, as principais alterações introduzidas no âmbito do SIADAPRA, subsistema 3.

Tabela 6 - Alterações introduzidas no âmbito do SIADAPRA 3.

Decreto Legislativo Regional n.º41/2008/A, de 27 de agosto	Alterações introduzidas pela Lei n.º66-B/2012, de 31 de dezembro
Artigo 41º (Periodicidade)	Artigo 41º (...)
1) A avaliação do desempenho dos trabalhadores é de carácter anual, sem prejuízo do disposto no presente diploma para a avaliação a efetuar em modelos adaptados do SIADAPRA.	1) A avaliação do desempenho dos trabalhadores é de carácter <u>bienal</u> (...).
2) A avaliação respeita ao desempenho do ano civil anterior.	2) A avaliação respeita ao desempenho <u>dos dois anos civis anteriores</u> .
Artigo 42º (Requisitos funcionais para avaliação)	Artigo 42º (...)
2) No caso de trabalhador que, no ano civil anterior, tenha relação jurídica de emprego público com, pelo menos, seis meses e o correspondente serviço efetivo (...).	2) No caso de trabalhador que, no <u>biénio anterior</u> , tenha relação jurídica de emprego público com, pelo menos, <u>1 ano</u> e o correspondente serviço efetivo (...).
4) No caso previsto no n.º 2, se no decorrer do ano civil anterior e ou período temporal de prestação de serviço efetivo se sucederem vários avaliadores (...).	4) No caso previsto no n.º 2, se no decorrer do <u>biénio anterior</u> e ou período temporal de prestação de serviço efetivo se sucederem vários avaliadores (...).
5) No caso de quem, no ano civil anterior, tenha relação jurídica de emprego público com pelo menos seis meses (...).	5) No caso de quem, no <u>biénio anterior</u> , tenha relação jurídica de emprego público com pelo menos <u>1 ano</u> (...).
7) Se no caso previsto no n.º 5 o titular da relação jurídica de emprego público não tiver avaliação que releve nos termos do número anterior ou se pretender a sua alteração, requer avaliação anual (...).	7) Se no caso previsto no n.º 5 o titular da relação jurídica de emprego público não tiver avaliação que releve nos termos do número anterior ou se pretender a sua alteração, requer avaliação <u>bienal</u> (...).
Artigo 46º (Resultados)	Artigo 46º (...)
4) Anualmente são fixados pelo menos três objetivos para cada trabalhador (...).	4) <u>No início do ciclo avaliativo</u> são fixados pelo menos três objetivos para cada trabalhador (...).

Tabela 6 (continuação)

Decreto Legislativo Regional n.º41/2008/A, de 27 de agosto	Alterações introduzidas pela Lei n.º66- B/2012, de 31 de dezembro
Artigo 52º (Efeitos)	Artigo 52º (...)
2) O reconhecimento de <i>Desempenho excelente</i> em três anos consecutivos confere ao trabalhador, alternativamente, o direito a:	2) O reconhecimento de <i>Desempenho excelente</i> em <u>dois ciclos avaliativos consecutivos</u> confere ao trabalhador, alternativamente, o direito a:
a) Período sabático com a duração máxima de três meses para realização de estudo sobre temática a acordar com o respetivo dirigente máximo do serviço, cujo texto final deve ser objeto de publicitação.	a) <u>Revogado.</u>
4) O reconhecimento de <i>Desempenho excelente</i> em três anos consecutivos confere ainda ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a cinco dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.	4) <u>Revogado.</u>
5) O reconhecimento de <i>Desempenho relevante</i> em três anos consecutivos confere ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a três dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.	5) <u>Revogado.</u>
Artigo n.º59º (Comissão paritária)	Artigo n.º59º (...)
4) Os vogais representantes da administração são designados em número de quatro, pelo período de dois anos (...).	4) Os vogais representantes da administração são designados em número de quatro, pelo período de <u>quatro anos</u> (...).
5) Os vogais representantes dos trabalhadores são eleitos, pelo período de dois anos (...).	5) Os vogais representantes dos trabalhadores são eleitos, pelo período de <u>quatro anos</u> (...).
Artigo 62º (Planeamento)	Artigo 62º (...)
4) A fase de planeamento deve decorrer no último trimestre de cada ano civil.	4) A fase de planeamento deve decorrer <u>último trimestre do ano anterior ao início do ciclo avaliativo.</u>
Artigo 63º (Autoavaliação e avaliação)	Artigo 63º (...)
4) A autoavaliação e a avaliação devem, em regra, decorrer na 1.ª quinzena de Janeiro.	4) A autoavaliação e a avaliação devem, em regra, decorrer na <u>1ª quinzena de janeiro e no mês de fevereiro do ano seguinte àquele em que se completa o ciclo avaliativo.</u>
Artigo 64º (Harmonização de propostas de avaliação)	Artigo 64º (...)
Na 2.ª quinzena de janeiro, em regra, realizam -se as reuniões do conselho coordenador da avaliação para proceder à	Na <u>2ª quinzena de janeiro do ano seguinte àquele em que se completa o ciclo avaliativo</u> , em regra, realizam -se as reuniões do conselho coordenador da

Tabela 6 (continuação)

Decreto Legislativo Regional n.º41/2008/A, de 27 de agosto	Alterações introduzidas pela Lei n.º66-B/2012, de 31 de dezembro
análise das propostas de avaliação e à sua harmonização (...)	avaliação para proceder à análise das propostas de avaliação e à sua harmonização (...).
Artigo 65º (Reunião de avaliação) Durante o mês de fevereiro e após a harmonização referida no artigo anterior, realizam -se as reuniões dos avaliadores (...).	Artigo 65º (...) Durante o mês de fevereiro do <u>ano seguinte àquele em que se completa o ciclo avaliativo</u> e após a harmonização referida no artigo anterior, realizam -se as reuniões dos avaliadores (...).
Artigo 66º (Contratualização dos parâmetros) 1)No início de cada período anual de avaliação (...).	Artigo 66º (...) 1)No início de cada <u>ciclo de avaliação</u> (...).
Artigo 71º (Homologação das avaliações) 3) b)A homologação das avaliações de desempenho é da competência do dirigente máximo do serviço, deve ser, em regra, efetuada até 30 de Março (...).	Artigo 71º (...) 3) b)A homologação das avaliações de desempenho <u>deve ser, em regra, efetuada até 30 de abril</u> (...).
Artigo 77º (Publicitação de resultados) Anualmente é divulgado em cada serviço o resultado global da aplicação do SIADAPRA, contendo ainda o número das menções qualitativas atribuídas por carreira.	Artigo 77º (...) O resultado global da aplicação do SIADAPRA é divulgado em cada serviço, contendo o número das menções qualitativas atribuídas por carreira.

Fonte: Adaptado do Decreto Legislativo Regional n.º41/2008/A, de 27 de agosto alterada pela Lei n.º66-B/2012, de 31 de dezembro.

Resumidamente e analisadas as alterações, as principais implicações nos colaboradores dizem respeito à revogação dos efeitos da avaliação do desempenho, ou seja, os colaboradores com o reconhecimento Excelente perdem o direito a período sabático com a duração máxima de três meses para a realização de estudo sobre temática a acordar com o dirigente de serviço, bem como a perda do direito a 5 dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.

Não obstante, aquando do reconhecimento Relevante, houve a abolição dos 3 dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.

Para além do referido, a Lei n.º66-B/2012, de 31 de dezembro visa também proceder à alteração da periodicidade da avaliação dos trabalhadores (SIADAPRA 3), passando-a de anual, para bienal.

Em consonância com essas alterações da duração dos ciclos avaliativos, foram, também, alteradas ou adaptadas várias normas do SIADAPRA relacionadas e decorrentes da duração da avaliação, nomeadamente, normas procedimentais e de calendarização.

CAPÍTULO III – HIPÓTESES A TESTAR

Para atingir os objetivos propostos, foi necessário proceder à definição e verificação de algumas premissas estabelecendo um conjunto de variáveis que, com base na revisão da literatura, considera-se determinantes na formação das opiniões dos funcionários públicos.

No âmbito da investigação académica, a definição de uma hipótese traduz uma declaração conjectural da relação entre variáveis, ou seja, indica o enunciado do problema para uma previsão precisa e clara de resultados práticos.

3.1. Hipóteses a testar

Para a formulação das hipóteses foi tido em conta as características individuais e os atributos do local de trabalho intrínsecos e extrínsecos como fatores determinantes da satisfação no trabalho (Taylor e Westover, 2011).

Seguidamente, apresenta-se as três hipóteses formuladas deste trabalho e a respetiva fundamentação.

Primeira Hipótese: Características individuais

Pretende-se com esta hipótese avaliar se o nível de satisfação dos funcionários públicos depende de características individuais.

H1: As características individuais influenciam a satisfação dos funcionários públicos.

H1a: Sexo;

H1b: Idade;

H1c: Habilitações Literárias;

H1d: Categoria Profissional;

H1e: Vínculo ao organismo;

H1f: Antiguidade;

H1g: Ilha.

Relativamente à variável “sexo”, Hordacre, *et al.*, (2005) não encontram consistência na sua relação com a satisfação. Entretanto, quando deteta-se alguma relação esta é resultante da influência de outras variáveis, como por exemplo, o poder, o estatuto, as oportunidades de carreira, entre outros fatores (Pereira, 2005).

Ainda de acordo com os referidos autores, diversas pesquisas relacionadas com as características sociodemográficas indicam uma relação positiva entre o aumento da idade e altos níveis de satisfação. A “idade” está relacionada com o grau de satisfação, uma vez que os indivíduos mais velhos são os mais satisfeitos pois são comumente menos críticos (Pimentel, 2010).

Hordacre, *et al.*, (2005) referenciam que baixos “níveis de escolaridade” estão relacionados com elevados níveis de satisfação.

Em relação ao “vínculo contratual”, os colaboradores com contrato individual de trabalho por tempo incerto ostentam níveis superiores de satisfação no trabalho (Francès, 1984).

No que concerne à “antiguidade”, Cordeiro e Pereira (2006) evidenciam a existência de níveis de satisfação mais elevados nos indivíduos com uma menor e uma maior antiguidade, existindo um declínio dos níveis de satisfação nos indivíduos com uma antiguidade intermédia. Segundo Spector (1997) durante um longo período de trabalho os indivíduos adaptam e ajustam as suas expetativas à realidade atingindo níveis de satisfação mais elevados, embora diminuindo o seu grau de exigência.

Relativamente às características “categoria profissional” e “ilha” não foi possível fundamentar bibliograficamente a relação com o nível de satisfação. Porém, considerou-se pertinente averiguar a existência de diferenças no que toca a essas características.

Segunda Hipótese: Atributos intrínsecos do local de trabalho

Pretende-se com esta hipótese avaliar se o nível de satisfação dos funcionários públicos depende de atributos intrínsecos do local de trabalho.

H2: Os atributos intrínsecos influenciam a satisfação dos funcionários públicos.

H2a: Reconhecimento profissional;

H2b: Motivação (PSM).

Um estudo comparativo entre o setor público e o setor privado indica que os funcionários públicos valorizam mais os fatores intrínsecos do local de trabalho do que os fatores extrínsecos (Taylor e Westover, 2011). Deste modo, o “reconhecimento profissional” assume uma atitude conducente a uma maior satisfação no trabalho.

Para os autores em menção, estudos sobre a “motivação para o serviço público - PSM ” revelam que os funcionários públicos motivados para servir o interesse público encontram-se mais satisfeitos com o seu trabalho.

Terceira Hipótese: Atributos extrínsecos do local de trabalho

Pretende-se com esta hipótese avaliar se o nível de satisfação dos funcionários públicos depende de atributos extrínsecos do local de trabalho.

H3: Os atributos extrínsecos influenciam a satisfação dos funcionários públicos.

H3a: Valorizações remuneratórias (referentes às promoções e progressões, ao posicionamento remuneratório, ao período sabático e ao direito a férias);

H3b: Percentagem de quotas.

Um fator extrínseco que motiva e satisfaz os funcionários públicos é a oportunidade de “promoção” (Taylor e Westover, 2011). Quando se verifica uma subida ao nível da hierarquia da organização, normalmente associada a um aumento de remuneração, de responsabilidade e de autoridade, existe um efeito positivo na satisfação no trabalho (Pereira, 2005).

No que concerne, aos pressupostos “progressões”, “posicionamento remuneratório”, “período sabático”, “direito a férias” e as “percentagem de quotas”, não foram encontrados argumentos empíricos quanto à relação com o nível de satisfação dos colaboradores. Todavia, verificou-se que seria relevante apurar a existência de diferenças no que respeita a esses fatores.

3.2. Modelo Conceptual

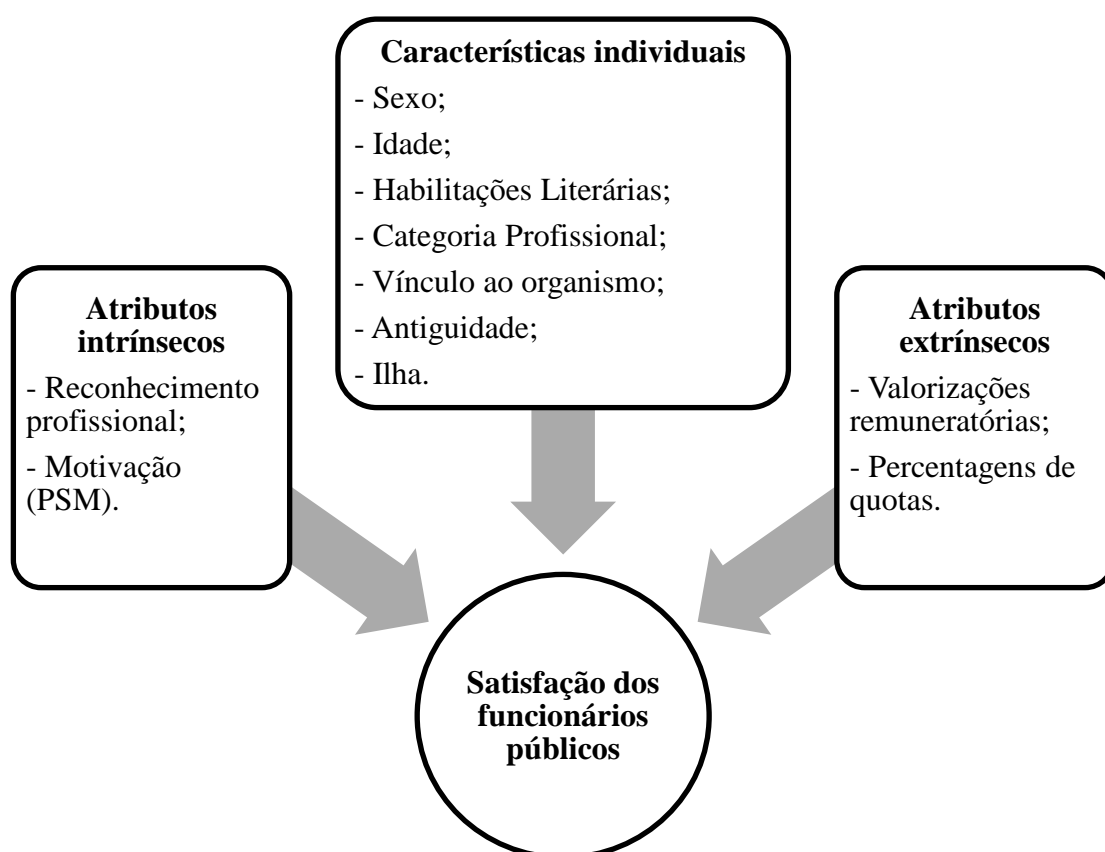
Tendo em conta as hipóteses enunciadas, será realizada uma análise multidimensional com base no peso da dimensão de características individuais, da dimensão de atributos intrínsecos e da dimensão de atributos extrínsecos, de forma a determinar a satisfação dos funcionários públicos.

Para o efeito, neste estudo serão analisadas duas variáveis, designadamente, a variável dependente e a independente.

Pode-se determinar, que as variáveis são características, qualidades ou propriedades de um elemento (pessoa, grupo, objeto ou situação) que assumem diferentes valores consoante os cenários em que se apresentam (Silva, 2007).

Em seguida, expõe-se na Figura 2 o modelo conceptual da presente pesquisa.

Figura 2 - Modelo conceptual.



Assim, é selecionada como variável dependente a satisfação dos funcionários públicos e como variável independente determina-se o sexo, a idade, as habilitações literárias, a categoria profissional, o vínculo ao organismo, a antiguidade, a ilha, o reconhecimento profissional, a motivação (PSM), as valorizações remuneratórias (correspondentes às promoções e progressões, ao posicionamento remuneratório, ao período sabático e ao direito a férias) e, por fim, a percentagem de quotas.

CAPÍTULO IV – MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta que o presente trabalho teve como objetivo apreciar de que modo as restrições orçamentais baseadas na avaliação do desempenho influenciam a satisfação dos funcionários públicos e considerando que as pesquisas empíricas nesta vertente são desconhecidas na Região Autónoma dos Açores, propôs-se realizar um estudo quantitativo do tipo descritivo, analítico e transversal.

Os métodos quantitativos são utilizados nas ciências sociais, no âmbito da investigação empírica e permitem a recolha de dados de forma mensurável. A medição é uma característica da pesquisa quantitativa que possibilita a interação entre o que é empírico e a representação matemática das relações quantitativas.

De acordo com Moreira (2007) o método quantitativo é fundamentado na teoria positivista do conhecimento, consistindo no conhecimento sistemático, comprovável, mensurável e replicável.

Considerando a natureza do estudo, a abordagem metodológica adotada assenta num estudo de caso. Na sequência do preconizado por Yin (1994) a escolha do estudo de caso tem como objeto evidenciar um fenómeno contemporâneo no seu contexto real e natural de ação, como é o caso da aplicação das restrições orçamentais no âmbito do SIADAPRA, na administração pública regional dos Açores.

Na literatura existente sobre o estudo de caso pode-se referenciar algumas definições importantes. Segundo Pardal e Correia (1995) referem o estudo de caso como um método de análise intensiva de uma situação particular. Para Bell (1997) compreende que a escolha de um estudo de caso tem como benefício *“permitir ao investigador a possibilidade de se concentrar num caso específico ou situação e de identificar, ou tentar identificar, os diversos processos interativos em curso”*.

Neste sentido, uma das vantagens do estudo de caso consiste na sua aplicabilidade a situações humanas e a contextos contemporâneos da vida real (Meirinhos e Osório, 2011). Os autores expõem ainda que *“os investigadores de várias disciplinas usam o método de investigação do estudo de caso para desenvolver teoria, para produzir nova teoria, para contestar ou desafiar teoria, para explicar uma situação, para estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, para explorar, ou para descrever um objeto ou fenómeno.”*

4.1. Procedimentos

Relativamente ao problema em estudo e tendo por base as hipóteses formuladas, considerou-se o questionário como método mais adequado para a recolha de dados, uma vez que é um instrumento de medida que traduz os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis (Fortin, 1999). O referido autor define o questionário como *“um método de recolha de dados, junto dos indivíduos sobre factos, ideias, comportamentos, preferências, sentimentos, expetativas e atitudes”*.

Para Bell (1997) *“o objetivo de um inquérito é obter informação que possa ser analisada, extrair modelos de análise e tecer comparações”*.

O questionário utilizado nesta investigação foi dividido em cinco seções: Seção 1. Caracterização sociodemográfica; Seção 2. Caracterização da organização/Condições de trabalho; Seção 3. Caracterização do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública Regional dos Açores – SIADAPRA; Seção 4. Relação entre as restrições orçamentais e a aplicação do SIADAPRA 3 e Seção 5. Perceção da satisfação dos funcionários da administração pública regional dos Açores.

Para o efeito, foi utilizada a escala do tipo *Likert*, ordenada de 1 a 4, para aferir o grau de satisfação e de concordância dos inquiridos, uma vez que este tipo de perguntas permite uma maior rapidez de resposta por parte dos inquiridos, além de facilitar a codificação e a análise dos dados.

Ao grau de satisfação foi atribuído ao primeiro a menção de “muito insatisfeito”, ao segundo “insatisfeito”, ao terceiro “satisfeito” e ao quarto “muito satisfeito”, sendo utilizado nas secções 1, 3 e 4 do questionário.

Relativamente ao grau de concordância foi atribuído ao primeiro a menção de “discordo totalmente”, ao segundo “discordo”, ao terceiro “concordo” e ao quarto “concordo totalmente”, sendo utilizado na secção 2 do questionário.

Após a aplicação do questionário, durante os meses de julho e agosto de 2014, foi construída uma base de dados com a informação, de modo a processar os dados através do SPSS (versão 22.0).

4.2. Amostra

Uma amostra é uma parcela da população utilizada para uma posterior análise de dados que fornece informações que podem ser utilizadas para estimar características de toda a população.

Neste âmbito, a amostra do estudo corresponde a 500 funcionários públicos em exercício de funções que integram a RAA. É caracterizada por ser uma amostra aleatória.

A sua distribuição por sexo, idade, habilitações literárias, categoria profissional, vínculo ao organismo, antiguidade e ilha é apresentada nas tabelas seguintes (Tabela 7 a 13).

Tabela 7 - Frequências e estatísticas descritivas: Sexo.

Sexo		
	Frequência	%
Masculino	185	37,0
Feminino	315	63,0
Total	500	100,0

Em relação ao sexo, pode-se verificar, pela análise da Tabela 7, que os inquiridos são, maioritariamente, do sexo feminino com uma percentagem de 63% e 37% do sexo masculino.

Tabela 8 - Frequências e estatísticas descritivas: Idade.

Idade		
	Frequência	%
De 18 a 30	48	9,6
De 31 a 40	141	28,2
De 41 a 50	179	35,8
De 51 a 60	82	16,4
>60	5	1,0
Total	455	91,0
<i>Missing</i>	45	9,0
Total	500	100,0

No que diz respeito à idade, pode-se apurar, pela análise da Tabela 8, que a maioria dos inquiridos tem entre 41 a 50 anos, uma vez que é o intervalo de faixa etária que surge com maior frequência, com uma percentagem de 35,8%. Seguidamente, surge o escalão etário dos 31 a 40 anos, com um valor percentual de 28,2%, dos 51 a 60 anos com 16,8%, dos 18 a 30 anos com 9,6% e, apenas 1% para a faixa etária > 60 anos.

Tabela 9 - Frequências e estatísticas descritivas: Habilitações Literárias.

Habilitações Literárias		
	Frequência	%
Até ao 9ºano	64	12,8
Até ao 12º ano	156	31,2
Licenciatura	220	44,0
Mestrado	52	10,4
Doutoramento	5	1,0
Total	497	99,4
<i>Missing</i>	3	0,6
Total	500	100,0

Quanto às habilitações literárias (ver Tabela 9), pode-se verificar que 44% dos inquiridos é detentora de licenciatura. Em seguida, com a frequência de 31,2% verificamos que são detentores do secundário e 12,8% do ensino básico. Com uma percentagem de 10,4% são detentores de mestrado e 1% de doutoramento.

Tabela 10 - Frequências e estatísticas descritivas: Categoria Profissional.

Categoria Profissional		
	Frequência	%
Ass. Operacional	30	6,0
Ass. Técnico	191	38,2
Técnico Superior	256	51,2
Total	477	95,4
<i>Missing</i>	22	4,4
Sistema	1	0,2
Total	23	4,6
Total	500	100,0

Analisando a Tabela 10, constata-se que a maioria dos inquiridos, 51,2% é detentora da categoria profissional de Técnico Superior, seguindo-se de 38,2% de assistente técnico e 6% de assistente operacional.

Tabela 11 - Frequências e estatísticas descritivas: Vínculo ao organismo.

Vínculo ao organismo		Frequência	%
Nomeação definitiva (quadro)		269	53,8
Contrato de trabalho por tempo indeterminado		178	35,6
Contrato de trabalho a termo certo/incerto		23	4,6
Outro		19	3,8
	Total	489	97,8
	<i>Missing</i>	11	2,2
Total		500	100,0

Através da análise dos resultados sobre o vínculo ao organismo (ver Tabela 11), contata-se que o maior número de inquiridos, ou seja, 53,8% está no quadro da organização, destacando-se de seguida a percentagem de 35,6% com contrato de trabalho por tempo indeterminado, sendo que 4,6% apresenta contrato de trabalho a termo certo/incerto e, apenas 3,8% com outra situação vincular.

Tabela 12 - Frequências e estatísticas descritivas: Antiguidade.

Antiguidade		
	Frequência	%
1 a 10 anos	173	34,6
11 a 20 anos	127	25,4
21 a 30 anos	111	22,2
31 a 40 anos	54	10,8
41 a 50 anos	1	0,2
Total	466	93,2
<i>Missing</i>	34	6,8
Total	500	100,0

No que concerne à variável antiguidade (ver Tabela 12), verifica-se que 34,6% da amostra, ou seja, 173 inquiridos, possuem entre 1 a 10 anos de serviço. Com uma percentagem considerável, ou seja, 25,4% possuem entre 11 a 20 anos de serviço e 22,2% entre 21 a 30 anos de serviço. Entretanto, com uma percentagem menor, cerca de 10,8% possui entre 31 a 40 anos de serviço e 0,2% entre 41 a 50 anos de serviço.

Tabela 13 - Frequências e estatísticas descritivas: Ilha.

Ilha		
	Frequência	%
Santa Maria	11	2,2
São Miguel	192	38,4
Terceira	196	39,2
Graciosa	6	1,2
São Jorge	12	2,4
Pico	13	2,6
Faial	55	11,0
Flores	6	1,2
Corvo	1	0,2
Total	492	98,4
<i>Missing</i>	8	1,6
Total	500	100,0

No que se refere à ilha (localização geográfica), de acordo com a Tabela 13, é possível verificar que a grande força dos agentes inquiridos são provenientes da ilha de Terceira, 39,2%, seguindo-se com uma percentagem de 38,4% da ilha de São Miguel.

As ilhas com menor valor percentual são: a ilha do Faial com 11%, a ilha do Pico com 2,6%, a ilha de Santa Maria com 2,2%, a ilha da Graciosa e das Flores com 1,2% e, por último, a ilha do Corvo com 0,2%.

CAPÍTULO V – TRATAMENTO DE DADOS

Marconi e Lakatos (1988) referenciam que a análise é a tentativa de demonstrar as relações existentes entre o fenómeno estudado e outros fatores. Assim, o tratamento estatístico é fulcral no campo da investigação uma vez que permite analisar e interpretar os dados.

Após a recolha dos dados através dos questionários foi construída uma base de dados para efeitos de tratamento estatístico, através do programa SPSS (versão 22.0).

Uma vez escolhido o método quantitativo e recorrendo ao aludido *software*, torna-se necessário escolher quais os testes que serão aplicados para analisar os dados de modo a obter outputs viáveis de análise.

Sendo assim, os testes realizados foram:

- a) Frequências e Estatística descritiva;
- b) Análise Fatorial;
- c) Regressão Linear;
- d) Testes Paramétricos:
 - a. Teste ANOVA;
 - b. Teste Levene.

5.1.Frequências e Estatística Descritiva

A análise da amostra em estudo pretendeu determinar certas generalizações sobre a população a partir dos dados recolhidos.

Para cada seção do questionário e respetivas variáveis estudadas apresenta-se, nesta subseção, as frequências e estatísticas descritivas.

1. A instituição pública em que trabalha:

Pode-se verificar, através da análise da Tabela 14, que 63% dos inquiridos encontra-se satisfeito com a instituição pública em que trabalha e 23,4% bastante satisfeito, nos extremos 8,2% encontra-se insatisfeito e 3,2% bastante insatisfeito.

Tabela 14 - Frequências e estatísticas descritivas: A instituição pública em que trabalha.

A instituição pública em que trabalha		
	Frequência	%
Bastante insatisfeito	16	3,2
Insatisfeito	41	8,2
Satisfeito	315	63,0
Bastante satisfeito	117	23,4
Total	489	97,8
<i>Missing</i>	11	2,2
Total	500	100,0

2. O relacionamento com os colegas de trabalho:

No que se refere ao relacionamento com os colegas de trabalho verifica-se, pelos dados da Tabela 15, que os funcionários públicos encontram-se satisfeitos, 52,9% e bastante satisfeitos, 43,7%. Apenas 3,5% dos inquiridos encontram-se insatisfeitos.

Tabela 15 - Frequências e estatísticas descritivas: O relacionamento com os colegas de trabalho.

O relacionamento com os colegas de trabalho		
	Frequência	%
Bastante insatisfeito	0	0
Insatisfeito	17	3,5
Satisfeito	259	52,9
Bastante satisfeito	214	43,7
Total	490	100,0
Missing	10	
Total	500	

3. A relação com o Dirigente/Chefia:

Em termos de percentagem verifica-se, pela análise da Tabela 16, que 47,2% dos inquiridos está satisfeito no que toca à relação com o Dirigente/Chefia e 39,2% bastante satisfeito, em contrapartida 9% e 2,6% encontra-se insatisfeito e bastante insatisfeito, respetivamente.

Tabela 16 - Frequências e Estatísticas descritivas: A relação com o Dirigente/Chefia.

A relação com o Dirigente/Chefia		
	Frequência	%
Bastante insatisfeito	13	2,6
Insatisfeito	45	9,0
Satisfeito	236	47,2
Bastante satisfeito	196	39,2
Total	490	98,0
Missing	10	2,0
Total	500	100,0

4. Reconhecimento profissional:

No que respeita ao reconhecimento profissional constata-se, pelos dados da Tabela 17, que 49% dos inquiridos encontra-se satisfeito e 17,8% bastante satisfeito, enquanto 23,4% encontra-se insatisfeito e 6,6% bastante insatisfeito.

Tabela 17 - Frequências e Estatísticas descritivas: Reconhecimento profissional.

Reconhecimento profissional		
	Frequência	%
Bastante insatisfeito	33	6,6
Insatisfeito	117	23,4
Satisfeito	245	49,0
Bastante satisfeito	89	17,8
Total	484	96,8
<i>Missing</i>	16	3,2
Total	500	100,0

5. Remuneração em função do cargo:

Considerando a remuneração em função do cargo consegue-se apurar, pela análise da Tabela 18, que as percentagens são análogas, ou seja, 38,6% dos inquiridos está insatisfeito e 37,8% dos inquiridos está satisfeito. Em contraposição, 12,4% dos inquiridos está bastante insatisfeito e 9,4% bastante satisfeito.

Tabela 18 - Frequências e Estatísticas descritivas: Remuneração em função do cargo.

Remuneração em função do cargo		
	Frequência	%
Bastante insatisfeito	62	12,4
Insatisfeito	193	38,6
Satisfeito	189	37,8
Bastante satisfeito	47	9,4
Total	491	98,2
<i>Missing</i>	9	1,8
Total	500	100,0

6. É um importante instrumento de Gestão de Recursos Humanos:

Os valores que constam da Tabela 19 permitem relatar que 41,4% da amostra concorda e 3,6% concorda totalmente que o SIADAPRA é um importante instrumento de Gestão de Recursos Humanos, em comparação com 36,2% dos inquiridos que discorda e 16,4% discorda totalmente.

Tabela 19 - Frequências e Estatísticas descritivas: É um importante instrumento de Gestão de Recursos Humanos.

É um importante instrumento de Gestão de Recursos Humanos

	Frequência	%
Discordo totalmente	82	16,4
Discordo	181	36,2
Concordo	207	41,4
Concordo totalmente	18	3,6
Total	488	97,6
<i>Missing</i>	12	2,4
Total	500	100,0

7. Identifica as necessidades de formação e desenvolvimento profissional:

Pode-se constatar, pela análise da Tabela 20, que 42% dos inquiridos discorda que o SIADAPRA identifica as necessidades de formação e desenvolvimento profissional, assim como 20% discorda totalmente. Em contrapartida, 32,2% dos inquiridos concorda e 3% concorda totalmente.

Tabela 20 - Frequências e Estatísticas descritivas: Identifica as necessidades de formação e desenvolvimento profissional.

Identifica as necessidades de formação e desenvolvimento profissional

	Frequência	%
Discordo totalmente	100	20,0
Discordo	210	42,0
Concordo	161	32,2
Concordo totalmente	15	3,0
Total	486	97,2
<i>Missing</i>	14	2,8
Total	500	100,0

8. Promove a motivação e o desenvolvimento de competências:

Pode-se certificar pelos dados da Tabela 21, que 41,8% dos inquiridos discorda que o SIADAPRA promove a motivação e o desenvolvimento de competências sendo que 28,2% concorda com a referida afirmação. Nos extremos, 26,4% discorda totalmente e somente 1% concorda totalmente.

Tabela 21 - Frequências e Estatísticas descritivas: Promove a motivação e o desenvolvimento de competências.

Promove a motivação e o desenvolvimento de competências

	Frequência	%
Discordo totalmente	132	26,4
Discordo	209	41,8
Concordo	141	28,2
Concordo totalmente	5	1,0
Total	487	97,4
<i>Missing</i>	13	2,6
Total	500	100,0

9. Assegura a diferenciação de desempenho:

Pode-se constatar, pela análise da Tabela 22, que a maioria dos inquiridos, 45,4%, discorda que o SIADAPRA assegura a diferenciação de desempenho e 24,6% discorda totalmente. No entanto, apenas 25,6% dos inquiridos concorda e 1,4% concorda totalmente.

Tabela 22 - Frequências e Estatísticas descritivas: Assegura a diferenciação de desempenho.

Assegura a diferenciação de desempenho

	Frequência	%
Discordo totalmente	123	24,6
Discordo	227	45,4
Concordo	128	25,6
Concordo totalmente	7	1,4
Total	485	97,0
<i>Missing</i>	15	3,0
Total	500	100,0

10. Fomenta as relações interpessoais entre os funcionários e trabalho de equipa:

Em termos de percentagem verifica-se, pela análise da Tabela 23, que a generalidade dos inquiridos, 46%, discorda que o SIADAPRA fomenta as relações interpessoais entre os funcionários e trabalho de equipa, para além de 27,6% discordar totalmente. Por outro lado, 22% dos inquiridos concorda e 1,6% concorda totalmente.

Tabela 23 - Frequências e Estatísticas descritivas: Fomenta as relações interpessoais entre os funcionários e trabalho de equipa.

Fomenta as relações interpessoais entre os funcionários e trabalho de equipa

	Frequência	%
Discordo totalmente	138	27,6
Discordo	230	46,0
Concordo	110	22,0
Concordo totalmente	8	1,6
Total	486	97,2
<i>Missing</i>	14	2,8
Total	500	100,0

11. Permite uma avaliação de mérito e de excelência através do sistema de quotas:

Pela análise da Tabela 24, pode-se evidenciar que 42,4% dos inquiridos discorda que o SIADAPRA permite uma avaliação de mérito e de excelência através do sistema de quotas e 38,8% discorda totalmente. Somente, 15% concorda com essa afirmação e 0,6% concorda totalmente.

Tabela 24 - Frequências e Estatísticas descritivas: Permite uma avaliação de mérito e de excelência através do sistema de quotas.

Permite uma avaliação de mérito e de excelência através do sistema de quotas

	Frequência	%
Discordo totalmente	194	38,8
Discordo	212	42,4
Concordo	75	15,0
Concordo totalmente	3	0,6
Total	484	96,8
<i>Missing</i>	16	3,2
Total	500	100,0

12. Contribui favoravelmente para os resultados organizacionais:

Pode-se relatar, pelos dados constantes da Tabela 25, que a maioria da amostra, 40,8%, discorda que o SIADAPRA contribui favoravelmente para os resultados organizacionais, sendo que apenas 27,8% concorda com essa asserção. Nos extremos, 25,6% discorda totalmente sendo que 2,4% concorda totalmente.

Tabela 25 - Frequências e Estatísticas descritivas: Contribui favoravelmente para os resultados organizacionais.

Contribui favoravelmente para os resultados organizacionais

	Frequência	%
Discordo totalmente	128	25,6
Discordo	204	40,8
Concordo	139	27,8
Concordo totalmente	12	2,4
Total	483	96,6
<i>Missing</i>	17	3,4
Total	500	100,0

13. Congelamento das promoções e progressões na função pública:

Considerando o congelamento das promoções e progressões na função pública salienta-se, pela análise da Tabela 26, que grande parte dos inquiridos, 63%, está bastante insatisfeito e 32% dos inquiridos está insatisfeito, restando apenas uma percentagem de 1,6% para satisfeito e 0,6% para bastante satisfeito.

Tabela 26 - Frequências e Estatísticas descritivas: Congelamento das promoções e progressões na função pública.

Congelamento das promoções e progressões na função pública

	Frequência	%
Bastante insatisfeito	315	63,0
Insatisfeito	160	32,0
Satisfeito	8	1,6
Bastante satisfeito	3	0,6
Total	486	97,2
<i>Missing</i>	14	2,8
Total	500	100,0

14. Alteração do posicionamento remuneratório:

Pode-se verificar, pelos dados da Tabela 27, que 54,2% dos inquiridos encontra-se bastante insatisfeito quanto à alteração do posicionamento remuneratório e 38,8% encontra-se insatisfeito. Todavia, 3% encontra-se satisfeito e 0,4% bastante satisfeito.

Tabela 27 - Frequências e Estatísticas descritivas: Alteração do posicionamento remuneratório.

Alteração do posicionamento remuneratório

	Frequência	%
Bastante insatisfeito	271	54,2
Insatisfeito	194	38,8
Satisfeito	15	3,0
Bastante satisfeito	2	0,4
Total	482	96,4
<i>Missing</i>	18	3,6
Total	500	100,0

**15. Perda de período sabático para a realização de estudo com futura
publicitação (abolição de prêmio aquando do reconhecimento de
Desempenho Excelente em 3 anos consecutivos):**

Dos valores que constam da Tabela 28, verifica-se, notoriamente, que a amostra encontra-se insatisfeita, 45,6% e bastante insatisfeita, 43,6. Porém, com uma percentagem de 4,8% a amostra está satisfeita e 1,4% bastante satisfeita.

Tabela 28 - Frequências e Estatísticas descritivas: Perda de período sabático para a realização de estudo com futura publicitação.

Perda de período sabático para a realização de estudo com futura publicitação

	Frequência	%
Bastante insatisfeito	218	43,6
Insatisfeito	228	45,6
Satisfeito	24	4,8
Bastante satisfeito	7	1,4
Total	477	95,4
<i>Missing</i>	23	4,6
Total	500	100,0

16. Perda ao direito a 5 dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração (abolição de prêmio aquando do reconhecimento de Desempenho Excelente em 3 anos consecutivos):

Em relação à perda ao direito a 5 dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração aquando do reconhecimento de desempenho excelente em 3 anos consecutivos é evidente, pela análise da Tabela 29, que os inquiridos encontram-se bastante insatisfeitos, 52,4% e 39,2% insatisfeitos. No entanto, 2,8% encontram-se satisfeitos e 1,6% bastante satisfeitos.

Tabela 29 - Frequências e Estatísticas descritivas: Perda ao direito a 5 dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.

Perda ao direito a 5 dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração

	Frequência	%
Bastante insatisfeito	262	52,4
Insatisfeito	196	39,2
Satisfeito	14	2,8
Bastante satisfeito	8	1,6
Total	480	96,0
<i>Missing</i>	20	4,0
Total	500	100,0

17. Alteração nas percentagens de quotas relativas à diferenciação de desempenho (desempenho Relevante e Excelente):

No que concerne às alterações nas percentagens de quotas relativas à diferenciação de desempenho e, de acordo com a análise da Tabela 30, comprova-se que metade da amostra, 50%, encontra-se bastante insatisfeita e 40,6% insatisfeita. Apenas, com uma percentagem de 4,4% encontra-se satisfeita e 0,6% bastante satisfeita.

Tabela 30 - Frequências e Estatísticas descritivas: Alteração nas percentagens de quotas relativas à diferenciação de desempenho.

Alteração nas percentagens de quotas relativas à diferenciação de desempenho

	Frequência	%
Bastante insatisfeito	250	50,0
Insatisfeito	203	40,6
Satisfeito	22	4,4
Bastante satisfeito	3	0,6
Total	478	95,6
<i>Missing</i>	22	4,4
Total	500	100,0

18. O sistema de avaliação de desempenho deveria ser suspenso aquando da aplicação das restrições orçamentais:

De acordo com a análise da Tabela 31, constata-se claramente que a maioria dos inquiridos, 75,4%, afirmam que o SIADAPRA deveria ser suspenso aquando da aplicação das restrições orçamentais, sendo que só 21,6% possui opinião divergente.

Tabela 31 - Frequências e Estatísticas descritivas: O sistema de avaliação de desempenho deveria ser suspenso aquando da aplicação das restrições orçamentais.

O sistema de avaliação de desempenho deveria ser suspenso aquando da aplicação das restrições orçamentais

	Frequência	%
Sim	377	75,4
Não	108	21,6
Total	485	97,0
<i>Missing</i>	15	3,0
Total	500	100,0

19. Os funcionários públicos continuam a esforçar-se da mesma maneira, uma vez que não existem recompensas:

Na sequência da análise da Tabela 32, averigua-se que a maioria dos inquiridos, 59,8%, reconhece que os funcionários públicos continuam a esforçar-se da mesma maneira, uma vez que não existem recompensas. Por sua vez, 37,8% não concordam com a referida afirmação.

Tabela 32 - Frequências e Estatísticas descritivas: Os funcionários públicos continuam a esforçar-se da mesma maneira, uma vez que não existem recompensas.

Os funcionários públicos continuam a esforçar-se da mesma maneira, uma vez que não existem recompensas

	Frequência	%
Sim	299	59,8
Não	189	37,8
Total	488	97,6
<i>Missing</i>	12	2,4
Total	500	100,0

20. Apelar apenas à realização pessoal é suficiente para superar os objetivos:

No que se refere aos dados da Tabela 33, constata-se que a maior percentagem de inquiridos, 74,8%, alega que apelar apenas à realização pessoal não é suficiente para superar os objetivos. Unicamente, 22,4% fruem de opinião inversa.

Tabela 33 - Frequências e Estatísticas descritivas: Apelar apenas à realização pessoal é suficiente para superar os objetivos.

Apelar apenas à realização pessoal é suficiente para superar os objetivos

	Frequência	%
Sim	112	22,4
Não	374	74,8
Total	486	97,2
<i>Missing</i>	14	2,8
Total	500	100,0

21. Apesar das restrições orçamentais, os funcionários públicos encontram-se motivados:

Dos dados relatados da Tabela 34, é notório que 75,4% dos inquiridos asseguram que apesar das restrições orçamentais os funcionários públicos não se encontram motivados, enquanto 22,4% afirmam precisamente o inverso.

Tabela 34 - Frequências e Estatísticas descritivas: Apesar das restrições orçamentais, os funcionários públicos encontram-se motivados.

Apesar das restrições orçamentais, os funcionários públicos encontram-se motivados

	Frequência	%
Sim	112	22,4
Não	377	75,4
Total	489	97,8
Missing	11	2,2
Total	500	100,0

22. Forma como as organizações públicas continuam a aplicar o SIADAPRA (com o mesmo rigor e empenho):

Considerando a forma como as organizações públicas continuam a aplicar o SIADAPRA (com o mesmo rigor e empenho) e, pelos dados constantes da Tabela 35, pode-se afirmar que 47% dos inquiridos está insatisfeito, 26,6% está bastante insatisfeito e só 22,4% encontra-se satisfeito e 0,2% bastante satisfeito.

Tabela 35 - Frequências e Estatísticas descritivas: Forma como as organizações públicas continuam a aplicar o SIADAPRA.

Forma como as organizações públicas continuam a aplicar o SIADAPRA

	Frequência	%
Bastante insatisfeito	133	26,6
Insatisfeito	235	47,0
Satisfeito	112	22,4
Bastante satisfeito	1	0,2
Total	481	96,2
Missing	19	3,8
Total	500	100,0

23. Forma como os objetivos individuais são fixados:

Verificando a Tabela 36, comprova-se que 41,2% da amostra está insatisfeita da forma como os objetivos individuais são fixados e 18,2% encontra-se bastante insatisfeita, em contrapartida 36,2% encontra-se no limiar do satisfeito e 1,2% bastante satisfeito.

Tabela 36 - Frequências e Estatísticas descritivas: Forma como os objetivos individuais são fixados.

Forma como os objetivos individuais são fixados		
	Frequência	%
Bastante insatisfeito	91	18,2
Insatisfeito	206	41,2
Satisfeito	181	36,2
Bastante satisfeito	6	1,2
Total	484	96,8
<i>Missing</i>	16	3,2
Total	500	100,0

24. Postura do organismo face à mudança e à modernização:

Pela análise da Tabela 37, verifica-se que as percentagens são semelhantes relativamente à postura do organismo face à mudança e à modernização, isto é, 39,4% dos inquiridos está insatisfeito enquanto 39,2% está satisfeito. Com uma percentagem de 15% dos inquiridos está bastante insatisfeito e 2,8% bastante satisfeito.

Tabela 37 - Frequências e Estatísticas descritivas: Postura do organismo face à mudança e à modernização.

Postura do organismo face à mudança e à modernização		
	Frequência	%
Bastante insatisfeito	75	15,0
Insatisfeito	197	39,4
Satisfeito	196	39,2
Bastante satisfeito	14	2,8
Total	482	96,4
<i>Missing</i>	18	3,6
Total	500	100,0

25. Forma como se percebe a satisfação dos funcionários públicos em geral:

Considerando a forma como se percebe a satisfação dos funcionários públicos em geral e, pela análise da Tabela 38, verifica-se que é generalizada a insatisfação dos inquiridos, sendo que 56,8% está insatisfeito e 27% bastante insatisfeito. Simplesmente, 12,2% dos inquiridos estão satisfeitos e 0,4% bastante satisfeitos.

Tabela 38 - Frequências e Estatísticas descritivas: Forma como se percebe a satisfação dos funcionários públicos em geral.

Forma como se percebe a satisfação dos funcionários públicos em geral

	Frequência	%
Bastante insatisfeito	135	27,0
Insatisfeito	284	56,8
Satisfeito	61	12,2
Bastante satisfeito	2	0,4
Total	482	96,4
<i>Missing</i>	18	3,6
Total	500	100,0

26. Forma como os avaliados consideram a avaliação objetiva:

Dos dados que constam da Tabela 39, considera-se que os inquiridos encontram-se insatisfeitos, 51,4%, quanto à forma como os avaliados consideram a avaliação objetiva e bastante insatisfeitos, 27,4%. Exclusivamente, 16,8% encontram-se satisfeitos e 0,8% bastante satisfeitos.

Tabela 39 - Frequências e Estatísticas descritivas: Forma como os avaliados consideram a avaliação objetiva.

Forma como os avaliados consideram a avaliação objetiva

	Frequência	%
Bastante insatisfeito	137	27,4
Insatisfeito	257	51,4
Satisfeito	84	16,8
Bastante satisfeito	4	0,8
Total	482	96,4
<i>Missing</i>	18	3,6
Total	500	100,0

27. Forma como os avaliados consideram que o Dirigente/Chefia avalia de forma justa:

Relativamente à forma como os avaliados consideram que o Dirigente/Chefia avalia de forma justa e, pela análise da Tabela 40, constata-se que 43,2% dos inquiridos estão insatisfeitos e 22% bastante insatisfeitos. Unicamente, 29,2% estão satisfeitos e 1,8% bastante satisfeitos.

Tabela 40 - Frequências e Estatísticas descritivas: Forma como os avaliados consideram que o Dirigente/Chefia avalia de forma justa.

Forma como os avaliados consideram que o Dirigente/Chefia avalia de forma justa

	Frequência	%
Bastante insatisfeito	110	22,0
Insatisfeito	216	43,2
Satisfeito	146	29,2
Bastante satisfeito	9	1,8
Total	481	96,2
Missing	19	3,8
Total	500	100,0

28. Forma como os avaliados confiam no sistema:

Pela análise da Tabela 41, verifica-se que a maioria da amostra encontra-se insatisfeita com um valor percentual de 48,8%, quanto à forma como os avaliados confiam no sistema e 35% bastante insatisfeita. Somente, 11,4% encontra-se satisfeita e 0,4% bastante satisfeita.

Tabela 41 - Frequências e Estatísticas descritivas: Forma como os avaliados confiam no sistema.

Forma como os avaliados confiam no sistema		
	Frequência	%
Bastante insatisfeito	175	35,0
Insatisfeito	244	48,8
Satisfeito	57	11,4
Bastante satisfeito	2	0,4
Total	478	95,6
Missing	22	4,4
Total	500	100,0

29. Forma como o sistema de quotas potencia competitividade entre os funcionários:

Pela análise da Tabela 42, os funcionários públicos estão insatisfeitos, 46%, e bastante insatisfeitos, 41,4%, relativamente à forma como o sistema de quotas potencia competitividade entre os funcionários. Apenas, 7,8% encontra-se no patamar de satisfeito e 0,4% no de bastante satisfeito.

Tabela 42 - Frequências e Estatísticas descritivas: Forma como o sistema de quotas potencia competitividade entre os funcionários.

Forma como o sistema de quotas potencia competitividade entre os funcionários

	Frequência	%
Bastante insatisfeito	207	41,4
Insatisfeito	230	46,0
Satisfeito	39	7,8
Bastante satisfeito	2	0,4
Total	478	95,6
<i>Missing</i>	22	4,4
Total	500	100,0

5.2. Análise Fatorial

Segundo Pereira e Patrício (2013) a análise fatorial, a partir de um conjunto inicial de variáveis, permite apresentar um conjunto menor de variáveis hipotéticas (fatores), tendo como objetivo final a redução da dimensão de dados, sem perda significativa de informação.

Sendo assim, a aplicação do questionário permitiu a construção de três dimensões (Dimensão 1 - Atributos intrínsecos; Dimensão 2 – Atributos extrínsecos; Dimensão 3 - Satisfação), com o intuito de verificar a adequabilidade dos itens que compõem cada uma das dimensões e a sua consistência interna para aferição da fiabilidade da escala de avaliação. A medida de consistência interna utilizada foi o Alfa de Cronbach.

No que concerne, à Dimensão 1 – Atributos intrínsecos, pode-se observar a composição de duas variáveis:

1. Reconhecimento profissional;
2. Promove a motivação e o desenvolvimento de competências.

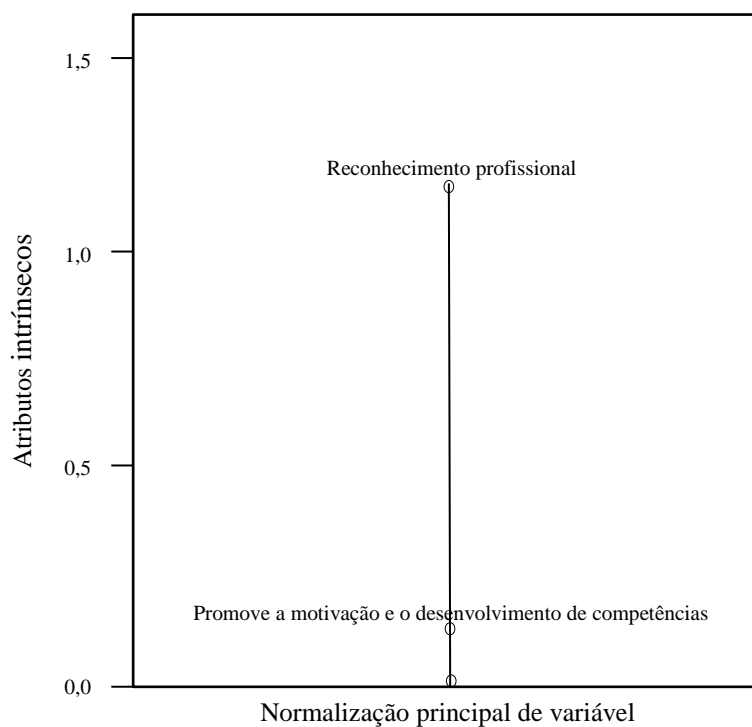
Tabela 43 - Coeficiente de Alpha de Cronbach: Atributos intrínsecos.

	Alfa de Cronbach	Items
Dimensão 1	0,619	2

Pode-se apreciar, que esta dimensão obteve um nível aceitável em termos de consistência interna uma vez que apresenta um valor de $\alpha = 0,619$ (ver Tabela 43), sendo possível criar um índice associado à Dimensão Atributos intrínsecos.

A composição do índice sintético tem a configuração que se constata no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Medidas de discriminação: Índice Atributos intrínsecos.



Verifica-se pelos dados do Gráfico 1 que o reconhecimento profissional (1,340) é a variável que exerce maior influência na Dimensão Atributos intrínsecos.

Em relação à Dimensão 2 – Atributos extrínsecos, pode-se observar a composição de cinco variáveis:

1. Congelamento das promoções e progressões na função pública;
2. Alteração do posicionamento remuneratório;
3. Perda de período sabático para a realização de estudo com futura publicitação;
4. Perda ao direito a 5 dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração;
5. Atribuição de percentagens de quotas relativas à diferenciação de desempenho.

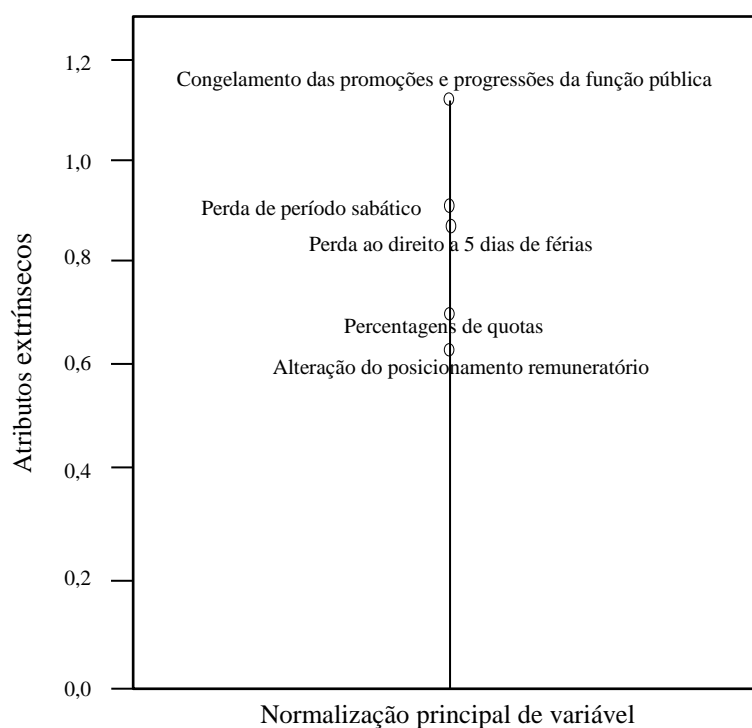
Tabela 44 - Coeficiente de Alpha de Cronbach: Atributos extrínsecos.

	Alfa de Cronbach	Items
Dimensão 2	0,953	5

Pode-se certificar, que esta dimensão obteve um nível de consistência interna muito bom, uma vez que apresenta um valor de $\alpha = 0,953$ (ver Tabela 44), sendo possível criar um índice associado à Dimensão Atributos extrínsecos.

A composição do índice sintético tem a configuração que se constata no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Medidas de discriminação: Índice Atributos extrínsecos.



Pode-se comprovar no Gráfico 2 que o congelamento das promoções e progressões na função pública (1,115) é a variável que exerce maior influência na Dimensão Atributos extrínsecos.

Quanto à Dimensão 3 – Satisfação, esta abrange sete variáveis:

1. Forma como as organizações públicas continuam a aplicar o SIADAPRA (com o mesmo rigor e empenho);
2. Forma como os objetivos individuais são fixados;
3. Postura do organismo face à mudança e à modernização;
4. Forma como se percebe a satisfação dos funcionários públicos em geral;
5. Forma como os avaliados consideram a avaliação objetiva;
6. Forma como os avaliados consideram que o Dirigente/Chefia avalia de forma justa;
7. Forma como os avaliados confiam no sistema;
8. Forma como o sistema de quotas potencia competitividade entre os funcionários.

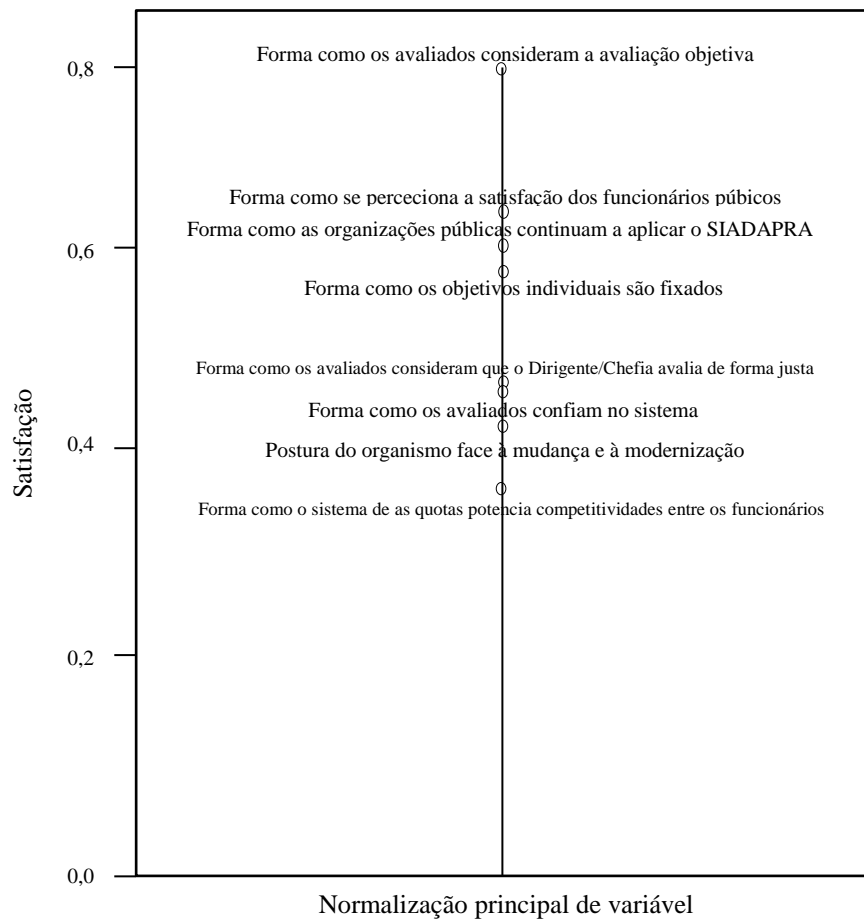
Tabela 45 - Coeficiente de Alpha de Cronbach: Satisfação.

	Alfa de Cronbach	Items
Dimensão 3	0,880	7

Pode-se aferir, que esta dimensão obteve um nível de consistência interna satisfatório, uma vez que apresenta um valor de $\alpha = 0,880$ (ver Tabela 45), sendo possível criar um índice associado à dimensão Satisfação.

A composição do índice sintético tem a configuração que se constata no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Medidas de discriminação: Índice Satisfação.



Pode-se observar no Gráfico 3 que a forma como os avaliados consideram a avaliação objetiva (0,793) é a variável que exerce maior influência na Dimensão Satisfação.

5.3. Regressão Linear

A regressão linear permite encontrar a reta que melhor representa a relação entre duas variáveis (Pereira e Patrício, 2013).

Neste caso, o modelo foi utilizado para relacionar a variável dependente na classe da satisfação com as variáveis independentes como as características individuais (o sexo, a idade, as habilitações literárias, a categoria profissional, o vínculo ao organismo, a antiguidade e a ilha), os atributos intrínsecos e os atributos extrínsecos.

Tabela 46 - Regressão linear.

Coefficientes		
	Coefficientes	Sig.
(Constante)	-0,350	0,081*
Atributos intrínsecos	-0,175	0,000***
Atributos extrínsecos	0,155	0,000***
Sexo	-0,032	0,700
Idade	0,135	0,060*
Habilitações literárias	0,043	0,527
Categoria Profissional	-0,036	0,697
Ilha	0,058	0,011*
Vínculo ao organismo	0,034	0,575
Antiguidade	-0,170	0,009**

*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01

Constata-se, através da Tabela 46, que as variáveis estatisticamente significativas correspondem aos “atributos intrínsecos” (p=0,000), aos “atributos extrínsecos” (p=0,000), à “ilha” (p=0,011) e, por último, à “antiguidade” (p=0,009).

Averigua-se que a constante é negativa (-0,350) o que representa um efeito negativo no nível de satisfação dos funcionários públicos. Porém, salienta-se que os “atributos intrínsecos” e a “antiguidade” são as variáveis que apresentam um efeito negativo na

satisfação dos funcionários públicos, comparativamente, com os “atributos extrínsecos” e a “ilha” que expõem um efeito positivo na satisfação dos funcionários públicos.

Quanto às restantes variáveis (o sexo, a idade, as habilitações literárias, a categoria profissional e o vínculo ao organismo) não se verifica qualquer efeito na satisfação, pelo facto de não serem estatisticamente significativas.

Posto isto, verifica-se que:

Satisfação = -0,350 (constante) -0,175 (atributos intrínsecos) + 0,155 (atributos extrínsecos) +0,058 (ilha) -0,170 (antiguidade).

Tabela 47 - Coeficiente de correlação e proporção de variação explicada pelo modelo.

Coeficiente de correlação e proporção de variação explicada pelo modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado
1	0,357 ^a	0,127	0,107

a. Preditores: (Constante), Antiguidade (anos de serviço), Ilha, Dimensão 2, Sexo, Dimensão 1, Categoria Profissional, Vínculo ao Organismo, Habilitações Literárias, Idade

A correlação entre as variáveis é fraca ($R=0,357$) e o coeficiente de determinação é muito fraco ($R^2=0,127$), ou seja, apenas 12,7% da variação da “satisfação” – variável dependente – é explicada pela variação do “sexo”, “idade”, “habilitações literárias”, “categoria profissional”, “vínculo ao organismo”, “antiguidade”, “ilha”, “atributos intrínsecos” e “atributos extrínsecos” – variáveis independentes.

5.4. Testes Paramétricos

5.4.1. Teste ANOVA

De acordo com Pereira e Patrício (2013) a ANOVA é a abreviatura de Análise de Variância. Esse teste é utilizado para testar diferenças entre diversas situações e para duas ou mais variáveis.

Tabela 48 – Teste ANOVA.

ANOVA ^a					
Modelo	Soma dos quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	37,217	9	4,135	6,379	,000 ^b
Resíduo	255,405	394	,648		
Total	292,622	403			

a. Variável Dependente: Dimensão 3

b. Preditores: (Constante), Antiguidade (anos de serviço), Ilha, Dimensão 2, Sexo, Dimensão 1, Categoria Profissional, Vínculo ao Organismo, Habilitações Literárias, Idade

De acordo com a tabela 48, corrobora-se que existem diferenças estatisticamente significativas ($p=0,000$), de tal modo que confirma-se a adequabilidade do modelo de regressão linear.

5.4.2. Teste Levene

A análise Levene tem como objetivo verificar a homogeneidade das variâncias.

Sendo assim, pretende-se testar as seguintes hipóteses:

1. Efeito de Interação:

a. H₀: O efeito combinado dos fatores “Aceitação SIADAPRA” e “Restrições Orçamentais” não gera diferenças no nível médio da satisfação dos funcionários - não há efeito de interação;

b. H_a: O efeito combinado dos fatores “Aceitação SIADAPRA” e “Restrições Orçamentais” gera diferenças no nível médio da satisfação dos funcionários - há efeito de interação.

2. Efeito principal Aceitação “Avaliação do Desempenho”:

a. H₀: O nível médio da satisfação dos funcionários não difere face à aceitação do sistema de avaliação do desempenho - não há efeito de interação;

b. H_a: O nível médio da satisfação dos funcionários difere face à aceitação do sistema de avaliação do desempenho - há efeito de interação.

3. Efeito principal “Restrições Orçamentais”:

a. H₀: O nível médio da satisfação dos funcionários não difere face às “Restrições Orçamentais” - não há efeito de interação;

b. H_a: O nível médio da satisfação dos funcionários difere face às “Restrições Orçamentais” - há efeito de interação.

Tabela 49 - Teste Levene

Teste de igualdade de variâncias de erro de Levene ^a			
Z	df1	df2	Sig.
0,260	298	201	1,000

Testa a hipótese nula de que a variância de erro da variável dependente é igual entre grupos.

a.Design: Interceptação + SIADAPRA + Restrições_Orçamentais + SIADAPRA * Restrições_Orçamentais

Pela análise da Tabela 49, verifica-se o pressuposto da homogeneidade de variâncias. Como a amostra não é inferior a 30, não se torna necessário testar o pressuposto da normalidade. A “*violação deste pressuposto não tem consequências sérias se os grupos ou amostras tiverem dimensões razoáveis*” (Murteira, 1990: 349).

Se alguma das amostras for de pequena dimensão (<30), ter-se-á de averiguar a normalidade da variável dependente nessa amostra, através do *Teste de aderência de Kolmogorov-Smirnov (KS)*.

Tabela 50 - Teste de efeitos entre assuntos.

Testes de efeitos entre assuntos					
Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	df	Quadra do médio	Z	Sig.
Modelo corrigido	416,961 ^a	298	1,399	2,547	0,000
Interceptação	1,305	1	1,305	2,375	0,125
SIADAPRA	233,116	170	1,371	2,496	0,000
Restrições Orçamentais	22,651	46	0,492	0,896	0,662
SIADAPRA * Restrições Orçamentais	123,388	65	1,898	3,455	0,000
Erro	110,439	201	0,549		
Total	528,406	500			
Total corrigido	527,400	499			

Variável dependente: Dimensão 3 - Satisfação

a. R Quadrado = 0,791 (R Quadrado Ajustado =0,480)

De acordo com os dados constantes da Tabela 50, atesta-se que o efeito de interação rejeita a hipótese nula ($p=0,000$), ou seja, o efeito combinado dos fatores “Aceitação SIADAPRA” e “Restrições Orçamentais” gera diferenças no nível médio da satisfação dos funcionários.

Quanto ao efeito principal “Aceitação Avaliação do Desempenho” este rejeita a hipótese nula ($p=0,000$), concluindo-se que a aceitação do sistema de avaliação do desempenho altera o nível médio de satisfação dos funcionários.

No que respeita, ao efeito principal “Restrições Orçamentais” este não rejeita a hipótese nula, concluindo-se que o nível médio da satisfação dos funcionários não difere face às restrições orçamentais ($p=0,662$).

Pode-se concluir, que o modelo explica 48% da variação da satisfação dos funcionários.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

6.1. Concretização dos objetivos fixados

O trabalho de investigação desenvolvido permitiu alcançar os objetivos inicialmente propostos, uma vez que foi possível apurar através do questionário quais os fatores decisivos para a aferição do nível de satisfação dos funcionários públicos da administração pública regional dos Açores.

Quanto à influência das “características individuais” na satisfação dos funcionários públicos, confirmou-se que apenas os parâmetros “antiguidade” e “ilha” foram considerados significativos, sendo que o primeiro fator determina um efeito negativo na satisfação e o segundo compreende um efeito positivo no nível de satisfação dos funcionários.

Com este estudo propôs-se também investigar a influência de “atributos intrínsecos” e de “atributos extrínsecos” do local de trabalho, na satisfação dos funcionários. Neste âmbito, pode-se afirmar que os fatores intrínsecos traduzem um efeito negativo na satisfação, contrariamente aos fatores extrínsecos que traduzem um efeito positivo.

O principal objetivo deste trabalho foi então concretizado na medida em que analisou-se o efeito de interação do fator “Aceitação SIADAPRA” com o fator “Restrições Orçamentais”, revelando diferenças no nível médio da satisfação dos funcionários públicos da RAA.

Por fim, o efeito principal do fator “Aceitação Avaliação do Desempenho” e do fator “Restrições Orçamentais” constituem outros dos objetivos pretendidos. Foi possível atingir esses objetivos, tendo em conta que, por um lado, o efeito principal “Aceitação Avaliação do Desempenho” altera o nível médio da satisfação e, por outro

lado, o efeito principal “Restrições Orçamentais” não altera a satisfação dos funcionários públicos.

6.2.Conclusões

A execução deste trabalho revelou-se de enorme interesse uma vez que teve como propósito constituir um contributo para a literatura já existente, ainda que escassa, sobre as áreas de satisfação no trabalho no serviço público, bem como a temática de avaliação do desempenho.

Dada a escassez de estudos empíricos nessa vertente e, consequentemente adaptados à realidade regional, o principal objetivo do estudo consistiu em aferir o impacto da reforma administrativa da administração pública, direcionada para o SIADAPRA, na satisfação dos funcionários públicos. De realçar, que a aplicabilidade das restrições orçamentais foram baseadas na Lei de Orçamento do Estado para os anos de 2011 e 2013.

Para a concretização deste objetivo, foi elementar realizar uma consistente revisão da literatura, de forma a consolidar-se um conjunto de conceitos de grande relevância, designadamente, a avaliação do desempenho, a satisfação e a motivação em contexto organizacional, bem como a contextualização da aplicação do sistema de avaliação do desempenho – SIADAPRA.

De forma, a conseguir-se uma amostra representativa e mais vasta, aplicou-se o método do questionário a todos os funcionários da administração pública regional dos Açores abrangendo as nove ilhas do arquipélago.

Neste sentido, este estudo expõe contributos teóricos distintos permitidos através da estimação do modelo conceptual e com base na verificação ou não da interação entre as hipóteses concebidas.

No que concerne, à edificação do modelo conceptual, através da combinação de vários fatores, constatou-se que os “atributos intrínsecos”, os “atributos extrínsecos” e

as “características individuais - antiguidade e ilha” são os fatores que determinam o nível de satisfação dos trabalhadores. Ainda assim, face a esse protótipo, confirmou-se que existe um efeito negativo no nível médio de satisfação dos funcionários públicos da RAA.

Sendo a componente “atributos intrínsecos” definida por dois fatores, o modelo estimou que o “reconhecimento profissional” e a “motivação e o desenvolvimento de competências” revelam um efeito negativo na satisfação dos funcionários.

Decerto, os dados apontam que esses fatores são geradores da diminuição da satisfação, pela falta de “reconhecimento profissional” e de “motivação” por parte dos trabalhadores, como também pela insuficiência ou ineficácia do “desenvolvimento de competências”. Esse facto poderá estar relacionado à atual conjuntura económica do país.

Os resultados concludentes corroboram com o defendido por Parrinha e Barbosa (2011) ao referenciar que os níveis de motivação têm vindo a decrescer de forma abruta, em resultado da falta de confiança no futuro face ao contexto atual do país, para além dos colaboradores sentirem que o seu orgulho e o seu profissionalismo estão a ser questionados.

Por sua vez, a componente “atributos extrínsecos” detém um efeito positivo na satisfação dos funcionários. Pode-se concluir, que apesar da aplicabilidade das restrições orçamentais, designadamente, o “congelamento das promoções e progressões”, a “alteração do posicionamento remuneratório”, a “perda do período sabático e do direito a férias” e a “atribuição de percentagens de quotas”, os funcionários públicos encontram-se satisfeitos, razão pela qual poderá estar associada à valorização que os funcionários públicos atribuem a questões relativas com a segurança

no emprego (Houston, 2000; Buelens e Broeck, 2007), de tal forma que subordinam-se a essas limitações.

Não obstante, e de acordo com Madureira e Rodrigues (2011), os incentivos pelo bom desempenho poderiam passar pela atribuição de outras regalias que não fossem financeiras, tais como horários de trabalho mais reduzidos, melhores equipamentos e recursos de trabalho, de forma a colmatar os cortes orçamentais.

Outro contributo deste estudo traduz-se no facto da “característica individual” designada de “antiguidade” possuir um efeito negativo na satisfação dos funcionários, ou seja, os trabalhadores com mais anos de serviço encontram-se menos satisfeitos.

Tal pressuposto vai de encontro com o postulado por Lopes (2012) ao mencionar que a relação entre a antiguidade organizacional e a satisfação no trabalho vai decrescendo ao longo do primeiro ano de serviço, mantendo-se assim durante vários anos, até que volta novamente a crescer. Todavia, o autor salienta que no momento em que a satisfação volta a crescer, as expectativas do trabalhador encontram-se elevadas e caso não sejam satisfeitas, voltam a conduzir a uma situação de não satisfação. Note-se, que essa situação poderá estar relacionada com os resultados preconizados neste estudo, tendo em conta o atual cenário de crise económica, uma vez que os trabalhadores com maior antiguidade demonstram níveis inferiores de satisfação.

No fator “ilha”, não verifica-se evidências empíricas que comprova a sua relação com o efeito positivo na satisfação dos funcionários públicos. Porém, torna-se evidente referir que a localização geográfica é determinante no nível de satisfação dos funcionários.

De forma a dar resposta à questão primordial dessa investigação “*Os funcionários públicos da Região Autónoma dos Açores encontram-se satisfeitos com as restrições orçamentais em matéria de avaliação do desempenho?*”, procedeu-se à realização de

uma análise transversal em que obteve-se como conclusão geral, através do efeito de interação do fator “Aceitação SIADAPRA” e do fator “Restrições Orçamentais”, que esta combinação gera diferenças no nível de satisfação dos funcionários públicos, isto é, o efeito conjugado influi positivamente na satisfação dos funcionários públicos.

Esse contributo poderá estar relacionado com o sentido de segurança do posto de trabalho, por parte do trabalhador, anteriormente entendido como um dado “quase” adquirido. Atualmente, com as constantes alterações no âmbito da reforma administrativa, os funcionários públicos preferem estar sujeitos às restrições orçamentais do que serem alvo de despedimento.

Taylor e Westover (2008) reforçam esse conceito ao referenciar que os funcionários públicos proferem um forte desejo de segurança.

Relativamente ao efeito principal “Avaliação do Desempenho” é evidente a alteração no nível médio de satisfação dos funcionários públicos. Verificou-se, que os funcionários públicos consideram o SIADAPRA um importante instrumento de gestão de recursos humanos. Para Serrano (2011) o surgimento do SIADAPRA é considerado como uma alteração de filosofia, de paradigma, particularmente pelo aspeto inovador da introdução da gestão por objetivos.

Considera-se, que a contínua e eficiente aplicação deste novo modelo de avaliação do desempenho contribuirá progressivamente para a reafirmação das alterações ou reajustamentos conjunturais e estruturais em toda a administração pública.

No que respeita ao efeito principal “Restrições Orçamentais” este não tem efeito no nível de satisfação dos funcionários públicos.

Os resultados obtidos permitiram comprovar, segundo um estudo concebido por Parrinha e Barbosa (2011), que na atual conjuntura do país, os funcionários públicos encontram-se solidários com o congelamento.

Por fim, esta dissertação irá, ao nível prático, exemplificar a escala de satisfação dos funcionários da administração pública da RAA num ambiente de profundas reformas e transformações da política de empregabilidade da função pública.

A nível teórico, deverá também servir de pilar para futuras reestruturações na política de avaliação do desempenho dos recursos humanos de forma a promover o incremento dos níveis de satisfação dos funcionários da administração pública regional dos Açores e, consequentemente, altos níveis de desempenho.

6.3.Limitações e sugestões para vias futuras de investigação

Uma das limitações deste estudo centra-se no uso do questionário como método de recolha de dados, uma vez que o número de questionários recolhido é uma amostra limitada do cenário de investigação face ao número de trabalhadores existentes na administração pública regional dos Açores. Pode-se considerar, que as conclusões extraídas podem não traduzir a realidade do universo.

Outra adversidade foi o facto de se limitar a uma realidade regional, não sendo representativa do cenário nacional da função pública no que diz respeito aos níveis de satisfação.

Relativamente à utilização de bibliografia, cabe ressaltar a enorme dificuldade em pesquisar trabalhos sobre esta temática, designadamente sobre a satisfação no trabalho direccionadas ao setor público.

Para vias futuras de investigação, sugere-se que para além do questionário sejam realizadas entrevistas como método qualitativo. De forma a complementar o estudo, pode-se utilizar, em simultâneo, os métodos quantitativos e qualitativos.

Dada a relevância do conceito de satisfação no trabalho, no quadro de investigação como a função pública, propõe-se a realização de um estudo sobre a aplicabilidade do SIADAPRA e os novos desafios para a administração pública regional dos Açores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araújo, J. (2007). *Avaliação da gestão pública: a Administração Pós Burocrática*. Universidade do Minho.

Bancaleiro, J., Monteiro, A., Nunes, A., Oliveira, C., Horta, C., Coiteiro, C., Perfeito, E., Santos, H., Vieira, J., Martins, J., Duarte, M., Ceitel, M., Henriques, M., Lopes, M., Palma, P., Rodrigues, P., Machado, P., Costa, R., Eiras, R., Alves, R., Vasco, R., Barranquinho, S. e Faria, V. (2008). *Gestão de Ativos Humanos no Século 21*. 1ª Edição. Editora RH.

Bell, J. (1997). *Como realizar um Projeto de Investigação: Um Guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Lisboa: Gravita-Publicações, Lda.

Brandão, I., Lima, L., Cabral, A., Santos, S. e Pessoa, M. (2014). *Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no ceará*. Revista Eletrônica de Administração, 20 (1), 90-113.

Buelens, M. e Broeck, H. (2007). *An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations*. Public Administration Review.

Caeiro, L. (1994). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.

Caetano, A., Passos, A., Cal, M., Carmo, M., Alcobia, P., Alves, P., Bogalho, S. e Tavares, S. (1999). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Observatório do Emprego e Formação Profissional. “Estudos e Análises”.

Caetano, A. e Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Editora RH, Lda. 2ª edição.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. 1ª Edição. Editora RH, Lisboa.

Câmara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (1998). *HUMANATOR - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 2ª Edição. Gestão e Inovação: Ciências de gestão; 7.

Cardoso, C. (1998). *O conceito e as práticas de gestão de recursos humanos: evolução, perspectivas e controvérsias*. Universidade do Minho.

Caroço, J. e Correia, M. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação no trabalho: papel mediador da motivação e comprometimento organizacional*. Organizações e Trabalho, n.º37-38, pp 41-60.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda. 10ª Tiragem.

Cordeiro, S. e Pereira, F. (2006). *Características do trabalho, variáveis sociodemográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa*.

Costa, M. (2011). *O SIADAP na Câmara Municipal de Lisboa: a satisfação dos trabalhadores com o novo modelo de avaliação de desempenho*. Dissertação de mestrado.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH. 6ª Edição.

Dias, J. e Paraíso, I. (2010). *O Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Portuguesa: Efeitos da sua Prática no Contrato Psicológico dos Colaboradores*. Interações N.º20. pp. 101-132.

Faller, B. (2004). *Motivação no Serviço Público – Um estudo de caso da Secretaria da Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul*. Dissertação de mestrado.

Farias, E. (2005). *Planejamento e Gestão da Carreira Profissional: Ferramentas e ações para o sucesso*. São Paulo: Diversos.

Fortin, M. (1999). *O processo de investigação: da conceção à realização*. Loures. Lusociências. ISBN 972-8383-10-X.

Francès, R. (1984). *Satisfação no Trabalho e no Emprego*. Porto: Rés – Editora.

George, J. e Jones, G. (1999). *Understanding and managing organizational behaviour* (2nd ed.), Reading, MA: Addison-Wesley.

Guimarães, T. (2000). *A nova administração pública e a abordagem da competência*. Rio de Janeiro 34 (3):125-40.

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper e Brothers Publishers.

Hordacre, A., Taylor, A., Pirone, C. e Adams, R. (2005). *Assessing patient satisfaction: implications for South Australian public hospitals*. Australian Health Review Vol. 29 N.º4: 439-446.

Houston, D. (2000). *Public Service Motivation: A Multivariate Test*. Journal of Public Administration Research and Theory. University of Kansas. Vol. 10, 4, pp. 713-728.

Júnior, N. (2001). *Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa*. Psico-USF, 6 (1), 47-57.

Kinicki, A. e Kreitner, R. (2006). *Comportamento Organizacional*. (2ª ed.). McGraw-Hill.

Kuvaas, B. (2006). *Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation*. The International Journal of Human Resource Management, 17:3, 504-522, DOI: [10.1080/095851905005211581](https://doi.org/10.1080/095851905005211581).

Lawler, E. (1986). *Gestão de alto envolvimento*. San Francisco, Jossey-Bass.

Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Locke, E. (1984). *Job satisfaction*. In M. Gruneberg e T. Wall (Eds), Social psychology and organizational behaviour (pp. 93-117). New York: John Wiley e Sons.

Lopes, C. (2012). Os fatores motivacionais dos trabalhadores da administração local. Dissertação de mestrado.

Madureira, C. (2002). *A Avaliação do Desempenho no contexto da Administração Pública*. Encontro INA, A reinvenção da função pública: Da burocracia à gestão. Lisboa: Lisboa: INA, 487-500.

Madureira, C. e Rodrigues, M. (2006). *A avaliação do desempenho dos funcionários e dos dirigentes na Administração Pública Portuguesa – avanços e incoerências*. 4º Congresso Nacional de Administração Pública – INA.

Madureira, C. e Rodrigues, M. (2007). *Os desafios da avaliação de desempenho na AP do séc. XXI*. 5º Congresso Nacional de Administração Pública Modernização, Desenvolvimento e Competitividade – INA.

Madureira, C. e Rodrigues, M. (2011). *A avaliação do desempenho individual no contexto da administração pública portuguesa-desafios e limitações do SIADAP*. 1º Encontro Internacional Trabalho, Organizações e Profissões – INA.

Madureira, C. e Rodrigues, M. (2011). *Contornos para um modelo de avaliação do desempenho na administração pública no contexto de uma cultura de responsabilização - o caso de Portugal*.

Marconi, M. e Lakatos, E. (1988). *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Marinho, M. (1984). *Abordagens teóricas à satisfação no trabalho: um balanço crítico*. Revista de Administração de Empresas, 28 (4), 41-48.

Martinez, M. e Paraguay, A. (2003). *Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos*. Cadernos de psicologia social do trabalho, 6, 59-78.

Martins, M. e Santos, G. (2006). *Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho*. Psico-USF, 11 (2), 195-205.

Medeiros, D. (2013). *Motivação e Satisfação na Função Pública: “Caso dos Açores”*. Dissertação de mestrado.

Meirinhos, M. e Osório, A. (2011). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EduSer-Revista de educação*, 2 (2).

Michelin, P. (2013). *Avaliação de Desempenho*. Polígrafo do Módulo 6 do curso de Analista de Recursos Humanos Estratégico, ABRHRS, Porto Alegre.

Moreira, C. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa.

Murteira, B. (1990). *Probabilidade e Estatística*. McGraw-Hill. Portugal.

Newstron, J. (2008). *Comportamento Organizacional – O Comportamento Humano no Trabalho*. Tradução da décima segunda edição. São Paulo: McGraw-Hill.

Neto, A. e Gomes, R. (2003). *Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas*. Revista Eletrónica de Ciência Administrativa RECADM – ISSN 1677-7387.

Nunes, L. (2012). *Motivação e Satisfação no Trabalho na Administração Pública: um estudo de caso*. Dissertação de mestrado.

Pacheco, M. (2009). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Organizacional*. Dissertação de mestrado.

Pardal, L. e Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.

Parrinha, I. e Barbosa, E. (2011). *Um olhar sobre o sistema de avaliação do desempenho na administração pública, na cidade de Beja*. 8º Congresso Nacional da Administração Pública.

Pereira, A. e Patrício, T. (2013). *Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. 8ª Edição. Edições Sílabo.

Pereira, J. (2005). *A satisfação no Trabalho: Uma aplicação ao sector hoteleiro da Ilha de São Miguel*. Dissertação de mestrado.

Pérez-Ramos, J. (1990) *Motivação no Trabalho: Abordagens Teóricas*. Psicologia-USP, São Paulo, 1 (2):127-140.

Perry, J. e Wise, L. (1990). *The Motivation Basis of Public Service*. Public Administration Review 50: 367-373.

Pestana, A., Brandão, C e Jordão, F. (2011). *Análise teórica do sistema de gestão e avaliação do desempenho da Administração Pública Portuguesa*. Investigação e Intervenção em Recursos Humanos: gestão para a cidadania.

Pimentel, H. (2010). *Avaliação da Satisfação dos Utentes em Relação aos Centros de Saúde do Serviço Regional de Saúde dos Açores*. Dissertação de mestrado

Pintado, S. (2012). *A Avaliação de Desempenho, através do SIADAP num organismo público – Diagnóstico e Proposta de Melhoria*. Dissertação de mestrado.

Pires, A. (2011). *A Necessidade de Realizar a Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos: O Ponto de Concórdia*. (2011). Proforma n.º05.

Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 3ª Edição, Escolar Editora.

Rodrigues, N. (2009). *O contributo da avaliação de desempenho para a profissionalização da Administração Pública*. 7º Congresso Nacional de Administração Pública: Estado e Administração na Resposta à Crise – INA.

Sá, P. e Olívia S. (2008) *Modernização administrativa e gestão da qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses*.

Serrano, O. (2011). *Desafios da avaliação de desempenho no Ministério da Educação e Ciência: o caso do Instituto Politécnico de Portalegre*. 8º Congresso Nacional da Administração Pública – INA.

Shahu, R. e Gole, S. (2008). *Effect of Job Stress and Job Satisfaction on Performance: An Empirical Study*. International Journal of Management. 2 (3), 237-246.

Silva, R. (1998). *Para uma análise da satisfação com o trabalho*. Sociologia – Problemas e Práticas, n.º26, pp. 149-178.

Silva. M. (2007). *Avaliação de Desempenho: Contributo para o desenvolvimento pessoal/profissional do enfermeiro avaliado*. Dissertação de mestrado.

Siqueira, M. e Padovam, V. (2008). *Bases Teóricas de Bem-Estar Subjectivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho*. Psicologia: Teoria e Pesquisa. Vol. 24 N.º2. pp. 201-209.

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequence*. Sage Publications. Lisboa: McGrawHill.

Taylor, J. e Westover, H. (2011). *Job Satisfaction in The Public Service*, *Public Management Review*, 13:5, 731-751, DOI: 10.1080/14719037.2010.532959.

Vala, J., Monteiro, M., Lima, L. e Caetano, A. (1994). *Psicologia Social das Organizações Estudos em Empresas Portuguesas*. Oeiras: Celta Editora.

Vandernabeele, W. (2007). *Leadership Promotion of Public Values: Public Service Motivation as a Leadership Strategy in the Public Sector*.

Vaz, R. (2004). *Avaliação de desempenho: diagnóstico de mudança*. 2º Congresso Nacional de Administração Pública: Projetos de Mudança, Instituto Nacional de Administração.

Wright, B. e Davis, B. (2003). *Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment*. The American Review of Public Administration. Sage Publications, March de 2003, Vol. 33, 1, pp. 70-90.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

LEGISLAÇÃO

Lei n.º66-B/2012, de 31 de dezembro – Orçamento do Estado para 2013.

Lei n.º55-A/2010, de 31 de dezembro – Orçamento do Estado para 2011.

Lei n.º12-A/2008, de 27 de fevereiro - Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro - Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública.

Lei n.º10/2004, de 22 de março - Cria o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública.

Decreto Legislativo Regional n.º33/2010/A, de 18 de novembro - Primeira alteração ao Decreto Legislativo Regional n.º 17/2009/A, de 14 de Outubro, que procede à harmonização, na Administração Pública da Região Autónoma dos Açores, dos regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

Decreto Legislativo Regional n.º17/2009/A, de 14 de outubro - Procede à harmonização, na Administração Pública da Região Autónoma dos Açores, dos regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

Decreto Legislativo Regional n.º41/2008/A, de 27 de agosto - Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública Regional dos Açores (SIADAPRA).

Decreto Regulamentar n.º19-A/2004, de 14 de maio – Regulamento da avaliação do desempenho dos trabalhadores e dirigentes intermédios da Administração Pública.

Resolução do Conselho do Governo n.º2/2010, de 14 de janeiro de 2010 – Estabelecer o sistema de distinção do mérito e diferenciação dos desempenhos a aplicar nos serviços da Administração Pública Regional Autónoma dos Açores.

Portaria n.º1633/2007, de 31 de dezembro - Aprova os modelos de fichas de autoavaliação e avaliação do desempenho.

CIRCULAR-DROAP/2004/77 - Sistema integrado de avaliação de desempenho (SIADAP) – aplicação à região.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário

Anexo 2 – Lista de Competências

Anexo 1 - Questionário

O presente inquérito está a ser realizado no âmbito do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais (MCEE).

Os dados serão recolhidos, exclusivamente, para fins académicos e o seu tratamento assegurará a confidencialidade dos inquiridos.

Por favor, responda a todas as questões.

Estando certa de que o seu tempo é precioso gostaria de agradecer, desde já, a sua colaboração.

CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

Sexo

☐ Masculino

☐ Feminino

Idade

Habilitações Literárias

☐ Até ao 9º ano

☐ Até ao 12º ano

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

Categoria Profissional

Organismo Público a que pertence

Ilha

- ☐ Santa Maria
☐ São Miguel
☐ Terceira
☐ Graciosa
☐ São Jorge
☐ Pico
☐ Faial
☐ Flores
☐ Corvo

Vínculo ao Organismo

- ☐ Nomeação definitiva (quadro)
☐ Contrato de trabalho por tempo indeterminado
☐ Contrato de trabalho a termo certo/incerto
☐ Outro

Antiguidade (anos de serviço)

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO/ CONDIÇÕES DE TRABALHO

Qual o seu grau de satisfação/insatisfação com:

	Bastante insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Bastante satisfeito
A instituição pública em que trabalha.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O relacionamento com os colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A relação com o Dirigente/Chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecimento profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remuneração em função do cargo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA REGIONAL DOS AÇORES - SIADAPRA

Qual o seu grau de concordância/não concordância com o atual sistema de avaliação SIADAPRA:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
É um importante instrumento de Gestão de Recursos Humanos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifica as necessidades de formação e desenvolvimento profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove a motivação e o desenvolvimento de competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assegura a diferenciação de desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fomenta as relações interpessoais entre os funcionários e trabalho de equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite uma avaliação de mérito e de excelência através do sistema de quotas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribui favoravelmente para os resultados organizacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RELAÇÃO ENTRE AS RESTRIÇÕES ORÇAMENTAIS E A APLICAÇÃO DO SIADAPRA 3 (AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS TRABALHADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA REGIONAL DOS AÇORES)

Qual o seu grau de satisfação/insatisfação com as alterações introduzidas no SIADAPRA 3:

	Bastante insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Bastante satisfeito
Congelamento das promoções e progressões na Função Pública.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alteração do posicionamento remuneratório.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perda de período sabático para a realização de estudo com futura publicitação (abolição de prémio aquando do reconhecimento de Desempenho Excelente em 3 anos consecutivos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perda ao direito a 5 dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração (abolição de prémio aquando do reconhecimento de Desempenho Excelente em 3 anos consecutivo).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alteração nas percentagens de quotas relativas à diferenciação de desempenho (desempenho Relevante e Excelente).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O sistema de avaliação de desempenho deveria ser suspenso aquando da aplicação das restrições orçamentais.

☐ Sim

☐ Não

Os funcionários públicos continuam a esforçar-se da mesma maneira, uma vez que não existem recompensas.

☐ Sim

☐ Não

Apelar apenas à realização pessoal é suficiente para superar os objetivos.

☐ Sim

☐ Não

Apesar das restrições orçamentais, os funcionários públicos encontram-se motivados.

☐ Sim

☐ Não

PERCEÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA REGIONAL DOS AÇORES

Qual o seu grau de satisfação/insatisfação com o sistema em geral:

	Bastante insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Bastante satisfeito
Forma como as organizações públicas continuam a aplicar o SIADAPRA (com o mesmo rigor e empenho).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como os objetivos individuais são fixados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postura do organismo face à mudança e à modernização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como se percebe a satisfação dos funcionários públicos em geral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como os avaliados consideram a avaliação objetiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Bastante insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Bastante satisfeito
Forma como os avaliados consideram que o Dirigente/Chefia avalia de forma justa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como os avaliados confiam no sistema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como o sistema de quotas potencia competitividade entre os funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 2 – Lista de competências

(constante na Portaria n.º1633/2007, de 31 de dezembro)

Técnico Superior

N.º	Descrição da Competência
1	<p>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelece prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades com maior valor para o serviço (atividades-chave). • Compromete-se, em regra, com objetivos exigentes mas realistas e é perseverante no alcançar das metas definidas. • Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos. • Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades.
2	<p>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Capacidade para integrar no exercício da sua atividade os valores éticos e deontológicos do serviço público e do setor concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade orientado para o cidadão.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra compromisso pessoal com os valores e princípios éticos do serviço público através dos seus atos. • Identifica claramente os utentes do serviço e as suas necessidades e presta um serviço adequado, com respeito pelos valores da transparência, integridade e imparcialidade. • Mostra-se disponível para com os utilizadores do serviço (internos e externos) e procura responder às suas solicitações. • No desempenho das suas atividades trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos, respeitando os princípios da neutralidade e da igualdade.
3	<p>PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Capacidade para programar, organizar e controlar a sua atividade e projetos variados, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em regra, é sistemático e cuidadoso na preparação e planeamento das suas tarefas e atividades. • Planeia e organiza as atividades e projetos que lhe são distribuídos, de acordo com os recursos que tem à sua disposição. • Realiza as suas atividades segundo as prioridades definidas e dentro dos prazos previstos. • Reavalia frequentemente o seu plano de trabalho e ajusta-o às alterações imprevistas, introduzindo as correções consideradas necessárias.
4	<p>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO: Capacidade para identificar, interpretar</p>

	<p>e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade ou como suporte à tomada de decisão. • Perante um problema, analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil. • Prepara-se, antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade técnica, procurando informação e estudando os assuntos em causa. • Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação, compara dados de diferentes fontes e identifica a informação relevante para a sua atividade ou a de outros.
5	<p>CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS E EXPERIÊNCIA: Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional essenciais ao adequado desempenho das funções.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada. • Detém experiência profissional que permite resolver questões profissionais complexas. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, de forma a desenvolver uma perspetiva mais abrangente dos problemas. • Utiliza, na sua prática profissional, as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
6	<p>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente. • Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional. • Reconhece habitualmente os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria. • Mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço.
7	<p>INICIATIVA E AUTONOMIA: Capacidade de atuar de modo independente e pró-ativo no seu dia a dia profissional, de tomar iniciativas face a problemas e empenhar-se em solucioná-los.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais. • Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas. • Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade. • Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.

8	<p>INOVAÇÃO E QUALIDADE: Capacidade para conceber novas soluções para os problemas e solicitações profissionais e desenvolver novos processos, com valor significativo para o serviço.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolve com criatividade problemas não previstos. • Propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho. • Revela interesse e disponibilidade para o desenvolvimento de projetos de investigação com valor para a organização e impacto a nível externo. • Adere às inovações e tecnologias com valor significativo para a melhoria do funcionamento do seu serviço e para o seu desempenho individual.
9	<p>OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficiente e de propor ou implementar medidas de otimização e redução de custos de funcionamento.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se, em regra, com a implementação de procedimentos e rotinas no sentido de um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. • Implementa os procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e de gastos supérfluos. • Propõe as medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade dos serviços e a reduzir custos. • Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção e respeitando as condições de segurança.
10	<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e diligente.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhece o seu papel na prossecução da missão e concretização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas. • Em regra, responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões. • Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.
11	<p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para interagir adequadamente com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha com pessoas com diferentes características.

	<ul style="list-style-type: none"> Resolve com correção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros. Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos socioprofissionais.
12	<p>COMUNICAÇÃO: Capacidade para se expressar com clareza e precisão, adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Expressa-se oralmente e por escrito com clareza, fluência e precisão. Adapta o discurso e a linguagem aos diversos tipos de interlocutores. É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros. Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valorizando-as.
13	<p>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação ativa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integra-se bem em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho. Tem habitualmente um papel ativo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa. Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado. Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.
14	<p>COORDENAÇÃO: Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas e grupos de trabalho, com vista ao desenvolvimento de projetos e à concretização dos objetivos.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Exerce por vezes o papel de orientador e dinamizador das equipas e grupos de trabalho, contribuindo de forma decisiva para que os objetivos sejam alcançados. Assume responsabilidades e objetivos exigentes. Toma facilmente decisões e responde por elas. É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.
15	<p>NEGOCIAÇÃO E PERSUAÇÃO: Capacidade para defender ideias e pontos de vista de forma convincente e estabelecer acordos e consensos, recorrendo a uma argumentação bem estruturada e consistente.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estabelece consensos e acordos através da negociação, sendo persistente e flexível. Encontra argumentos e estrutura-os de forma lógica. É expressivo na forma de comunicar e tem impacto nos outros. Capta rapidamente o ponto de vista alheio sendo consistente e oportuno na resposta.
16	<p>REPRESENTAÇÃO E COLABORAÇÃO INSTITUCIONAL: Capacidade para representar o serviço, ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional.</p>

	<p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceita participar em projetos ou atividades que implicam exposição e visibilidade externa. • Tem capacidade de comunicação perante audiências alargadas. • Representa o serviço em grupos de trabalho, reuniões e outros eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade. • Propõe a adoção de orientações provenientes de entidades exteriores à sua unidade orgânica e empenha-se nelas.
17	<p>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se, em regra, produtivo mesmo em ambiente de pressão. • Perante situações difíceis mantém normalmente o controlo emocional e discernimento profissional. • Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais. • Aceita as críticas e contrariedades.

Assistente técnico

N.º	Descrição da Competência
1	<p>REALIZAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são distribuídas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas. • Estabelece normalmente prioridades na sua ação, centrando-se nas atividades com maior valor para o serviço. • Compromete-se com os objetivos e é perseverante no alcançar das metas. • Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades.
2	<p>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Capacidade para exercer a sua atividade respeitando os princípios éticos e valores do serviço público e do setor concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assume os valores e regras do serviço, atuando com brio profissional e promovendo uma boa imagem do setor que representa. • Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com os diversos utentes do serviço e procura responder às suas solicitações. • No desempenho das suas atividades, trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos. • Age respeitando critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus atos.

3	<p>CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA: Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e a experiência profissional essenciais para o desempenho das tarefas e atividades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra possuir conhecimentos práticos e técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada. • Detém experiência profissional que permite resolver as questões profissionais que lhe são colocadas. • Utiliza na sua prática profissional, as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de maior qualidade. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço.
4	<p>ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO: Capacidade para organizar a sua atividade, definir prioridades e realizá-la de forma metódica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiza as tarefas com antecedência de forma a garantir o bom funcionamento do serviço. • Respeita o planeamento do trabalho e executa as suas tarefas e as atividades com vista ao cumprimento das metas e de prazos. • Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios. • Mantém organizados os documentos que utiliza, segundo sistemas lógicos e funcionais.
5	<p>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar, de forma permanente, no desenvolvimento e atualização técnica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente. • Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional. • Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria. • Mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço.
6	<p>COORDENAÇÃO: Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objetivos comuns.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exerce, em regra, o papel de orientador e dinamizador das equipas de trabalho, contribuindo para que os objetivos sejam alcançados. • Assume, normalmente, responsabilidades e objetivos exigentes. • Toma decisões e responde por elas. • É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.

7	<p>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e cooperar com os outros de forma ativa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra-se em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho. • Tem um papel ativo nas equipas de trabalho em que participa. • Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado. • Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.
8	<p>INOVAÇÃO E QUALIDADE: Capacidade para executar atividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho, com vista ao aumento da qualidade do serviço prestado.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executa as tarefas de forma crítica e, perante a deteção de deficiências, faz propostas de correção. • Sugere novas práticas de trabalho com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço prestado. • Resolve com criatividade problemas não previstos. • Adere às inovações e tecnologias pertinentes para a sua unidade orgânica e/ou desempenho profissional.
9	<p>COMUNICAÇÃO: Capacidade para transmitir informação com clareza e precisão e adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expressa-se oralmente de forma clara e precisa. • Presta informações e esclarecimentos sobre as matérias do serviço, presencialmente ou através de outros meios de comunicação, com exatidão e objetividade. • Adapta a linguagem aos diversos tipos de interlocutores. • Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valoriza os seus contributos.
10	<p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para interagir com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha com pessoas com diferentes características. • Resolve com correção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros. • Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se em vários contextos socioprofissionais.

11	<p>INICIATIVA E AUTONOMIA: Capacidade de atuar de modo pró-ativo e autônomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativa no sentido da resolução de problemas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em regra responde com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais • Tem, normalmente, uma atitude ativa e dinâmica • Executa de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são distribuídas. • Toma a iniciativa no sentido da resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade.
12	<p>OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição. • Adota procedimentos, a nível da sua atividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos. • Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correta e adequada, promovendo a redução de custos de funcionamento. • Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade.
13	<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e atividades de forma diligente e disponível.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas. • Responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões. • Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.
14	<p>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados, relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização das suas tarefas e atividades. • Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil. • Recolhe e compara dados de diferentes fontes, identificando a informação relevante para a sua atividade. • Prepara-se quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de maior complexidade, procurando informação e estudando os assuntos em causa.
15	<p>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.</p>

	<p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão. • Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional. • Consegue gerir de forma equilibrada as exigências profissionais. • Aceita as críticas e as contrariedades.
--	--

Assistente operacional

N.º	Descrição da Competência
1	<p>REALIZAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procura atingir os resultados desejados. • Realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas. • Preocupa-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades. • É persistente na resolução dos problemas e dificuldades.
2	<p>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Capacidade para exercer a sua atividade respeitando os valores e normas gerais do serviço público e do setor concreto em que trabalha.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assume os valores e regras do serviço, atuando com brio profissional e promovendo uma boa imagem do setor que representa. • Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com os diversos utentes do serviço e procura responder às suas solicitações. • No desempenho das suas atividades, trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos. • Respeita critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus atos.
3	<p>CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA: Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e a experiência profissional essenciais para o desempenho das suas tarefas e atividades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplica, adequadamente, conhecimentos práticos e profissionais necessários às exigências do posto de trabalho. • Emprega, corretamente, métodos e técnicas específicas da sua área de atividade. • Identifica e utiliza os materiais, instrumentos e equipamentos apropriados aos diversos procedimentos da sua atividade. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço.

4	<p>ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO: Capacidade para organizar as suas tarefas e atividades e realizá-las de forma metódica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verifica, previamente, as condições necessárias à realização das tarefas. • Segue as diretivas e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho. • Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios. • Mantém o local de trabalho organizado, bem como os diversos produtos e materiais que utiliza.
5	<p>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho e cooperar com outros de forma ativa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra-se em equipas de trabalho, dentro e fora do seu contexto habitual. • Tem habitualmente uma atitude colaborante nas equipas de trabalho em que participa. • Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar, quando solicitado. • Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho.
6	<p>COORDENAÇÃO: Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objetivos comuns.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exerce, em regra, o papel de orientador e dinamizador de equipas de trabalho. • Assume, normalmente, responsabilidades e tarefas exigentes. • Toma decisões e responde por elas. • É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.
7	<p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para interagir, adequadamente, com pessoas com diferentes características, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha com pessoas com diferentes características. • Perante conflitos mantém um comportamento estável e uma postura profissional. • Afirma-se perante os outros, sem ser autoritário nem agressivo.
8	<p>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade para se ajustar a novas tarefas e atividades e de se empenhar na aprendizagem e desenvolvimento profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manifesta interesse em aprender e a atualizar-se. • Vê na diversidade de tarefas oportunidades de desenvolvimento profissional. • Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças e adapta-se, com facilidade, a novas formas de realizar as tarefas. • Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria, propondo formação e atualização.

9	<p>INOVAÇÃO E QUALIDADE: Capacidade para executar atividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho para melhorar a qualidade do serviço.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executa as tarefas de forma crítica identificando os erros e as deficiências. • Propõe soluções alternativas aos procedimentos tradicionais. • Sugere novas práticas de trabalho com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço. • Resolve com criatividade problemas não previstos.
10	<p>OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para utilizar os recursos e os instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e a aumentar a produtividade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição. • Adota procedimentos, a nível da sua atividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos. • Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correta e adequada, promovendo a redução de custos de funcionamento. • Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade.
11	<p>INICIATIVA E AUTONOMIA: Capacidade de atuar de modo pró-ativo e autónomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativas no sentido da resolução de problemas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem, habitualmente, uma atitude ativa e dinâmica. • Em regra, responde com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais. • Concretiza de forma autónoma as atividades que lhe são distribuídas. • Toma iniciativa no sentido da resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade.
12	<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para reconhecer o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e atividades de forma diligente e responsável.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas. • Responde com prontidão e com disponibilidade. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente no que se refere à assiduidade e horários de trabalho. • Responsabiliza-se pelos materiais e equipamentos que tem a seu cargo.
13	<p>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: capacidade para lidar com situações de pressão e com as contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão. • Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional. • Consegue gerir de forma equilibrada as exigências profissionais.

	<ul style="list-style-type: none"> • Aceita as críticas e as contrariedades.
14	<p>ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA: capacidade para compreender e integrar na sua atividade profissional as normas de segurança, higiene, saúde no trabalho e defesa do ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e/ou ambientais.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumpre normas e procedimentos estipulados para a realização das tarefas e atividades, em particular as de segurança, higiene e saúde no trabalho. • Emprega sistemas de controlo e verificação para identificar eventuais anomalias e garantir a sua segurança e a dos outros. • Tem um comportamento profissional cuidadoso e responsável de modo a prevenir situações que ponham em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente. • Utiliza veículos, equipamentos e materiais com conhecimento e segurança.